

**PROPUESTA DE REACTIVACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LAS CÉLULAS DE
LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE LA
DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES, REGIONAL
NORORIENTE.**

DIANA PAOLA SOLANO QUINTERO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2008**

**PROPUESTA DE REACTIVACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LAS CÉLULAS DE
LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE LA
DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES REGIONAL
NORORIENTE.**

DIANA PAOLA SOLANO QUINTERO

**Trabajo de grado presentado como requisito para
Optar al título de
Trabajadora Social**

**DIRECTOR
MBA CARLOS EDUARDO TORRES
Trabajador Social**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2008**

Quiero dedicar este trabajo a Dios, por la bendición que ha hecho de mi vida y por todos los ángeles que ha enviado para dirigir y cuidar de mí.

A mi madre, pilar fundamental de mi vida, quien con sus apoyo, oraciones, consejos y disciplina ha contribuido a hacer de mis sueños una realidad.

A Rafael Andrés, mi esposo, por su amor incondicional, comprensión y espera, y por el nuevo motor e ilusión de mi vida, mi hijo.

Diana P. Solano Quintero

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por iluminar mis pasos con su inmenso amor, a mi madre y hermanos por hacer de mis sueños, los suyos propios, por creer en mi, alentándome diariamente, a culminar este peldaño de mi vida profesional.

A Rafael Andrés, por ser mi polo a tierra en los momentos cuando me sentía desubicada, por dejarme soñar, por permitirme creer que cuando anhelas algo con todo tu corazón, Dios permite que se haga realidad, como es hoy nuestro hogar y la nueva razón de nuestro existir, Rafael Andrés Jr.

A todos los ángeles que Dios ha colocado en mi vida, a mis amigas quienes con una sonrisa, una canción, y muchas palabras de aliento contribuyeron a que mi grado hoy sea un hecho.

A mi director de Proyecto Carlos Eduardo Torres, con sus instrucciones académicas y apoyo incondicional fue más que un docente en mi vida estudiantil. ¡Mil gracias!

Diana Paola Solano Quintero

RESUMEN

TITULO: "PROPUESTA DE REACTIVACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LAS CÉLULAS DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN), REGIONAL NORORIENTE.

Autora: SOLANO QUINTERO, Diana Paola**.

Palabras Claves: Reactivación, Mantenimiento, Salud Ocupacional, DIAN.

El documento presenta los fundamentos teóricos, legales y contextuales que guiaron el ejercicio de la profesional en formación, destacando la teoría de la integración, teoría de redes sociales. Asimismo, se mencionan las convenciones, políticas y leyes que permiten la promoción y prevención de la salud ocupacional en el contexto nacional e internacional.

Muestra también, la planeación estratégica que delimitó el trabajo, la descripción de su ejecución y los resultados obtenidos durante la práctica académica realizada en el Grupo de desarrollo humano de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Regional Nororiental, haciendo una descripción de los factores que facilitaron u obstaculizaron el proceso, a nivel institucional, académico y práctico.

Por último, refiere una propuesta de intervención que obedece a los requerimientos del grupo autogestionario y de la institución, apuntándole al fortalecimiento de su conducta grupal y a la promoción del adecuado cumplimiento de los tres roles que desempeña la mujer en la sociedad, específicamente su rol comunitario y reproductivo.

Proyecto de grado

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Director Torres, Carlos Eduardo. .

SUMMARY

TITLE: "OFFER OF REACTIVATION AND MAINTENANCE OF THE CELLS OF THE DIRECTION OF TAXES AND NATIONAL CUSTOMS OF THE DIRECTION OF TAXES AND NATIONAL CUSTOMS (DIAN) REGIONAL EAST"

Author: SOLANO QUINTERO, Diana Paola** .

Keywords: Reactivation, Maintenance, Occupational Health, DIAN.

The document presents the theoretical, legal foundations and contextuales that guided the exercise of professional in formation, emphasizing the theory of the integration, theory of social networks. Likewise, there are mentioned the conventions, policies and laws that allow the promotion and prevention of the occupational health in the national and international context.

It shows also, the strategic planning that delimited the work, the description of your execution and the results obtained during the academic practice realized in the Group of human development of the Direction of Taxes and National Customs Regional North east, doing a description of the factors that facilitated or prevented the process, to institutional, academic and practical level.

Finally, it recounts an offer of intervention that obeys the requirements of the group that makes auto management and of the institution, aiming at him to the strengthening of your conduct grupal and to the promotion of the suitable fulfillment of three roles that the woman plays in the society, specifically your community and reproductive role.

*Project of degree

** Faculty of Human Sciences. School of Social Work. Director Torres, Carlos Eduardo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. LOS ELEMENTOS DE MOTIVACION EN LA ORGANIZACIÓN DESDE LA MIRADA DE LA TEORIA DE LA INTEGRACION	15
1.1 ANÁLISIS DE LA TEORÍA DE LA INTEGRACIÓN.	21
1.2 REDES SOCIALES Y LA IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN EN LA CREACIÓN DE LAS MISMAS	31
1.2.1 Las redes y su influencia en una nueva conducta.	37
2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA SALUD OCUPACIONAL EN COLOMBIA.	41
2.1 LA IMPORTANCIA DE LA SALUD EN EL TRABAJO. SALUD MENTAL Y SALUD OCUPACIONAL.	41
2.2 LA IMPORTANCIA DE LA SALUD LABORAL EN COLOMBIA.	53
3. U.E.A DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES REGIONAL NORORIENTE- BUCARAMANGA	62
3.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.	64
3.2 POBLACIÓN.	65
3.3 SERVICIOS QUE SE OFRECEN.	69
3.4 SERVICIOS PÚBLICOS.	70
3.5 ASPECTO FÍSICO – AMBIENTAL.	71
3.6 SITUACIÓN SOCIO – ECONÓMICA.	71
3.7 UBICACIÓN EN EL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE DESARROLLO HUMANO Y PERSONAL	72
4. PLANEACION DEL AREA ORGANIZACIONAL DE TRABAJO SOCIAL, VIGENTE PARA LA PRÁCTICA EN LA DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES REGIONAL NORORIENTE SEGUNDO SEMESTRE DE 2005. COMO CARACTERIZACION DE LA EXPERIENCIA	74

4.1 OBJETIVOS DEL ÁREA ORGANIZACIONAL	74
4.2 AREAS DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL	75
4.2.1 Provisión del Talento Humano	75
4.2.2 Conservación y Desarrollo.	76
4.2.3 Evaluación del Talento Humano	76
4.2.4 Balance Social.	77
4.4 DIAGNOSTICO INICIAL	77
4.5 Proceso de intervención	84
4.6 DIAGNOSTICO FINAL.	94
5.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.	100
5.2 Responsable del desarrollo de la propuesta.	102
5.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.	106
5.5 PRESUPUESTO TOTAL DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	108
5.6 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA	111
6. CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	118
BIBLOGRAFIA	120
ANEXOS	123

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Distribución demográfica por Divisiones:	66
Cuadro 2. Plan de actividades de la práctica academeca de trabajo social en la dirección de impuestos y aduanas nacionales. primer semestre de 2005.	80
Cuadro 3. Plan de actividades de la propuesta de intervención	81
Cuadro 4. Cronograma de actividades de la propuesta de intervención	82
Cuadro 5. Presupuesto total de la propuesta de intervención	83
Cuadro 6. DESCRIPCION DE LA PLANEACION DE ACTIVIDADES: Propuesta de reactivación y mantenimiento de la Células de Salud Ocupacional de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Regional Nororiente.	109

LISTA DE GRAFICOS

Figura 1. Redes sociales	31
Figura 2. Diferenciación entre riesgo y factor de riesgo.	47

LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO A. CUESTIONARIO MEDICIÓN DE FACTOR PSICOSOCIAL EN LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES.	124
ANEXO B. LOS 7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA.	128
TOMADO DE www.joseacontreras.net/rechum/r7habit.PDF	128

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, sustenta teórica, legal y operacionalmente la práctica profesional adelantada en el Grupo de Desarrollo Humano de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Regional Nororiente, por la profesional en formación durante su práctica académica en el primer semestre de 2005.

El ejercicio profesional es motivado principalmente por el deseo de aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, procurando desarrollarse a nivel integral en el compendio de experiencias que sirvan de guía a otros educandos, y profesionalmente apoyar las acciones de conservación y desarrollo humano en la DIAN, impulsar y apoyar las iniciativas, creatividad e interés del talento humano hacia el crecimiento de sus potencialidades necesarias para obtener su propio desarrollo.

Acorde con los requerimientos del trabajo de grado, se recopila la información obtenida a lo largo de las diferentes etapas del proceso, además, describe las acciones desarrolladas para el logro de cada uno de los objetivos formulados para la práctica y se formula una propuesta de mejora pensada en el incremento de la calidad de vida de los trabajadores de la entidad.

Para ampliar y dar paso a la comprensión del proceso logrado, este informe contiene los siguientes aspectos:

Los referentes teóricos que orientan el proceso de intervención, señalando los elementos de motivación en la organización desde la mirada de la teoría de la integración, la teoría de redes sociales y la importancia de la participación en la creación de las mismas en la empresa, así como la importancia de la salud ocupacional.

El marco legal y contextual, presenta los decretos, leyes y políticas que protegen la salud de los trabajadores en la empresa, así mismo, indica el compromiso de las organizaciones con el bienestar integral de quienes hacen parte de su activo más importante.

Se muestra la planeación estratégica que delimita el trabajo y los resultados obtenidos producto de su ejecución. También enseña una evaluación de los distintos factores que en determinado momento actuaron como facilitadores u obstaculizadores del proceso.

Finalmente, se diseña una propuesta de intervención, que pretende mejorar una serie de factores detectados a partir de la intervención profesional, a nivel del clima laboral en los grupos de trabajo y la incidencia de éste como factor de riesgo psicosocial.

Entre los objetivos de este informe y del trabajo realizado como proceso de formación profesional se pueden resumir en los siguientes: Identificar el estado de salud ocupacional en los funcionarios de la entidad y desarrollar propuestas para aplicar efectivamente todos los procesos de prevención y manejo de los riesgos psicosociales. Sin embargo es preciso resaltar que los intereses y atención sobre esta necesidad de protección y manejo de riesgos que enfrentan los funcionarios DIAN, son tratados eficientemente con el concurso de la ARP, pero la falta de un presupuesto adecuado y seguro para el sostenimiento de programas y proyectos dificulta notablemente el desarrollo continuo de cualquier propuesta que sin el apoyo de las universidades no sería posible

1. LOS ELEMENTOS DE MOTIVACION EN LA ORGANIZACIÓN DESDE LA MIRADA DE LA TEORIA DE LA INTEGRACION

La teoría de la integración propuesta por Mc Gregor¹, está compuesta de múltiples elementos que se proponen el visibilizar el verdadero factor de motivación en la empresa, y la herramienta que plantea para lograrlo, consiste en enfatizar en la necesidad de considerar la integración entre los intereses de los individuos y los objetivos de la organización, como estrategia fundamental para incrementar la eficacia y la eficiencia en el logro de los objetivos organizacionales así como el crecimiento y desarrollo de las personas que aportan a estos.

Su planteamiento teórico parte de las siguientes definiciones claves:

1. El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es natural como el jugar o descansar. El trabajo bajo este supuesto se le considera como una forma creativa en que el individuo puede gastar su energía. El trabajo en suma no es un castigo, y de manera alguna se le puede considerar como tal. Además, si el hombre sabe que descansando o trabajando está haciendo un gasto de energía, entonces, optará por el trabajo, si observa en el mismo una compensación.
2. El control externo y la imposición de castigos no son los únicos medios para lograr encausar los esfuerzos hacia los objetivos organizacionales. El hombre puede tener auto dirección y auto control en la consecución de los objetivos que debe seguir. El hombre tiene la capacidad de pensar y diseñar las alternativas que debe seguir en la consecución de los objetivos que se fije.
3. El interés en los objetivos está en función de la recompensa asociada al hecho de alcanzarlos. De esta manera, los objetivos pueden ser vistos como necesidades que el individuo tiene en la organización, si las necesidades que

¹ Mc Gregor. Douglas. EL lado Humano de las Organizaciones. Mc Graw Hill. 1996

la organización presenta al individuo, son presentadas al ser humano como prioritarias entonces el esfuerzo que el individuo hace por satisfacer tales necesidades aumentará.

4. El ser humano normal aprende, bajo condiciones apropiadas no solamente a aceptar sino a buscar responsabilidades, en otras palabras el hombre además de ser inteligente le gusta el ser tenido en cuenta por la organización para desempeñar cargos de responsabilidad.
5. La capacidad de lograr un alto grado relativo de imaginación, ingenuidad y creatividad en la solución de problemas organizacionales está amplia y no estrechamente distribuido en la organización". El hombre tiene la capacidad de desarrollar sus funciones en la organización con eficacia y eficiencia, el ser humano a través de la estrategia de participación puede ayudar a mejorar las actividades que la organización requiere para alcanzar los objetivos.
6. Bajo las condiciones de la vida industrial moderna las capacidades intelectuales del ser humano normal son parcialmente utilizadas por la organización McGregor en este supuesto combina a la gerencia a darle al hombre un papel diferente al que hasta la fecha el individuo ha desarrollado en la organización de nuevas alternativas para alcanzar los objetivos. El hombre entonces es visto como una magnitud variable que la organización puede utilizar.

Señala la necesidad de cambiar el principio básico en el que se sustentan las teorías organizacionales clásicas, como lo es la autoridad. Se debe enfocar en la integración de los intereses del individuo como persona y los de la propia organización. A este planteamiento de integración, añade el requerimiento que el individuo sea responsable de su participación dentro de la organización, esta condición, la engloba en el principio de auto-control.

Propone fundamentar las acciones de los individuos en los principios de "integración y autocontrol" basados en que, una vez establecidos los objetivos

empresariales, el empleado defina sus responsabilidades, sus metas, su propio proceso de crecimiento, llevándolo a una autoevaluación del cumplimiento de sus objetivos para con la empresa. De éste modo propone éste modelo, como un medio efectivo de generar “compromiso” un tema que comúnmente preocupa a los dirigentes de las organizaciones.

La teoría "Y" maneja el supuesto de que el gerente o cualquier puesto de mando logre la integración delegando la autoridad, mientras el individuo debe saber como aceptar dicha responsabilidad, es importante aclarar que la integración tanto del individuo como de la organización se hace por medio de la satisfacción de las necesidades de ambos.

El autor de esta teoría, presenta en sus postulados una visión positiva de lo que es la actitud del individuo hacia el trabajo, sugiriendo que “el desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí”²; de esta manera plantea que no es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

Desde la teoría “de la Integración” los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, convirtiéndose la satisfacción del ego en la mejor recompensa y ésta a su vez, es originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización. Hace especial énfasis en las capacidades individuales de las personas, asumiendo que la mayoría de las ellas, poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitiría dar solución a los problemas de la organización.

² MC Gregor. Douglas. El Lado Humano de la Organización McGraw Hill. 1996. Pág. 24

Ciertamente, la adopción de la teoría Y en la organización, es una estrategia arriesgada, debido a la trayectoria y acogida de las premisas de la teoría X (autoridad, asignación de salarios, evaluación de desempeño, etc.) en todas las esferas de la administración, tal como se vivencia en organizaciones de carácter gubernamental como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, donde priman la mayoría de las características de una administración tradicional, que acrecienta los límites entre jefes y subalternos además de practicar una dirección fundamentada en la coacción, o el temor a ser removidos de su trabajo.

Así mismo el autor sostiene, que el principal supuesto en el que se basa la teoría clásica de la organización es la autoridad. Menciona además: "si existe un simple supuesto en el que se centre la teoría de las organizaciones, éste es el de autoridad, concepto que a su vez es indispensable para ejercer el control administrativo"³, por ejemplo, *la teoría clásica de las organizaciones* considera que cualquiera de estas debe ser administrada a través de una forma organizativa en la que se requiere de superiores y subordinados, y que la relación entre ambos se expresa a través del concepto de autoridad; este permite a su vez que la relación entre subordinado y superior se desarrolle garantizando la ejecución de los objetivos organizacionales y desde esta perspectiva se muestra entonces que la autoridad se requiere para forzar un comportamiento que es ampliamente deseable por las organizaciones.

En "el lado humano de la Organización"⁴ el autor señala que es parte del trabajo el ejercitar autoridad, y hay los casos en los cuales éste es el único método de alcanzar los resultados deseados. Sin embargo, hay situaciones donde es posible obtener los objetivos, y sugiere explicar el trabajo u proceso de modo que los empleados asuman el propósito de una acción, ejerciendo de esta forma un mejor trabajo que si lo hubiesen estando realizando simplemente bajo una orden que no entienden.

³ *Ibíd.*

⁴ *Ibíd.*

Estos postulados de la teoría Y, es un manifiesto a cambiar la forma en que se administran los grupos humanos y se constituye en una importante tendencia a favor de reconocer en el empleado su valor de ser humano integral. El empleado de la economía moderna ya no es motivado por la coacción, o el temor, como ocurría en las primeras sociedades industriales. El empleado moderno halla sus motivaciones en la parte superior de la pirámide de Maslow: El Reconocimiento, La Autoestima, La Capacidad de Realización.

La “teoría de la integración”, no sugiere una administración vertical descendiente de modo tal que solo se imparten y obedecen órdenes superiores sin poder cuestionar o preguntar la razón de las mismas, antes plantea una de tipo horizontal, donde cada miembro de la organización sea responsable y autónomo en la obtención de los logros asignados, pero altamente motivados por el reconocimiento y la importancia que él y su trabajo tienen en los objetivos de la organización.

Una constante interpelación suele conllevar el tema de la delegación de autoridad en la jerarquía administrativa, parece que en las empresas suele vivirse una disyuntiva constante, por la forma como debe administrarse el poder en la misma, cuestionando constantemente, si el poder debe estar concentrado en una sola figura, cargo o grupo; o por el contrario, se debe dejar que también acierten y se equivoquen sus colaboradores próximos.

La propuesta desde la “teoría Y” sugiere delegar responsabilidades e incluso autoridad, pero nunca se delega la responsabilidad final respecto a los resultados, la distribución de la autoridad entre los diferentes niveles dentro de la organización es lo que determina el sistema de dirección en sí; por eso que las personas deben estar conscientes de su gran responsabilidad y de la importancia de su trabajo dentro de la organización.

La adopción de los postulados de la teoría de la Integración en una empresa, deben permitir que los empleados asuman funciones que les genere autonomía en la realización de la tarea que le corresponde, de manera que se reduzca la presencia cuantitativa de directivos intermedios en las organizaciones, y los trabajadores de orden inferior adquieran mayor relevancia en la empresa. El denominado término de empowerment (cesión de recursos, responsabilidad y poder correspondiente, a lo largo de toda la organización, hasta llegar a los empleados) es una de las corrientes administrativas modernas que respaldan la teoría de la integración, en lo que a la delegación de autoridad se refiere.

La implementación de estas posturas administrativas necesita que en la empresa se generen acciones que premien y faciliten la formación de líderes para que se pueda crear un ambiente competitivo tanto interno como externo de la empresa. La autoridad en una empresa como por ejemplo, la DIAN, debe ser encomendada de tal modo que las decisiones individuales sean tomadas desde el compromiso personal que cada empleado haya adquirido de sus funciones, y de la interiorización particular de la importancia de su buen desempeño para el logro de los objetivos organizacionales y no desde el punto de vista de los altos directivos, ya que generalmente los que conocen la cotidianidad de los problemas y los que dan respuesta directa a los contribuyentes son los funcionarios de los niveles más bajos en la línea organizacional.

Una de las tareas, que debe llevarse a cabo por el área de recursos humanos para conseguir estos niveles de delegación de autoridad, lo constituye el estimular las capacidades humanas requeridas por la organización y trabajar en ellos habilidades y aptitudes para hacer que la labor realizada sea más satisfactoria a sí mismo y al grupo en que se desenvuelve. En esta medida para la teoría Y, es necesaria la implementación de elementos que pueden en gran medida garantizar la dotación a la organización del material humano que necesita, brindando a la par, posibilidades de desarrollo y satisfacción personal a los mismos. Además, esto sería solo una fase de un proceso metodológico que tiene gran trascendencia

en los procesos administrativos, debido que se hacen indispensables fases subsiguientes a la selección de personal, tales como una inducción completa al cargo para el cual se contrató, posteriormente, se debe desarrollar la fase de descripción y Análisis de cargos, la fase de Evaluaciones de Desempeño Laboral, lo cual permitirá establecer si la adaptación del empleado cumple con los requisitos para los cuales se contrató. Y así, seguidamente de otras fases complementarias como: la fase de Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo del personal que permitan apropiarse de su cargo y de los procesos que realiza. Esto es un proceso indispensable para cualquier organización y aún más desde la postura de la teoría de la integración, porque de este modo la entidad desarrollaría procesos eficientes, que le permitan ser operada de manera competente tanto en el presente, como en el futuro, siendo está, la clave para el cumplimiento de la misión corporativa de cualquier empresa.

1.1 ANÁLISIS DE LA TEORÍA DE LA INTEGRACIÓN.

Desde una perspectiva de integración; una metodología de evaluación del desempeño, debe ser capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa, para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, esto consiste en uno de los retos más importantes de trabajar con el recurso humano.

La administración ejercida desde las premisas de la teoría "X" tiene como eje primario los juicios de los superiores para evaluar el desempeño y actitudes de los subordinados, esto con la finalidad de ejercer un control con respecto a la eficiencia y cumplimiento con los requisitos que según el cargo debe ejecutar.

En la descripción de un cargo deben tenerse en cuenta ciertas dimensiones de índole personal, tales como las competencias y habilidades que se espera posea el perfilado para el mismo, “la teoría de la integración se opone a la idea de que el individuo debe adaptarse y amoldarse a los requerimientos de la organización.”⁵ La propuesta consiste, en definir que es lo que la organización espera del empleado, y éste de la organización.

Tradicionalmente, la descripción de cargos, se ha construido a partir de expectativas organizacionales, es decir, a partir de lo que la empresa necesita que se haga, basta con especificar las funciones y límites de un cargo sin tener en cuenta factores como el contexto, la cultura y mucho menos las competencias del empleado; en la Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales, se evidencia este hecho; es el funcionario el que debe procurar alcanzar el perfil y requisitos del cargo.

Se supone que esto es una estrategia de selección que asegura obtener el mejor candidato para una vacante y obviamente es acertada, pero muchas de las veces también se prestan para favores burocráticos, que perjudican el ambiente y el ritmo de trabajo.

Lo ideal en el proceso es que luego de haber contratado el recurso humano, el paso siguiente es ubicarlos en su rol de trabajo dentro de la empresa. Las personas luego de ser seleccionadas deben ser integradas a la empresa, destinadas a sus cargos y posteriormente considerar la evaluación en cuanto al desempeño. Para reiterar que fue la mejor elección y analizar el acople al puesto si bien es cierto, la organización sólo puede funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas.

⁵ Mc Gregor. Douglas. EL lado Humano de las Organizaciones. McGrawHill. 1996

Posteriormente de esta etapa fundamental, debe tenerse en cuenta una constante evaluación del cumplimiento de los requisitos del mismo, para optimizar la integración del individuo con el cargo para el cual se contrató, evaluar, se ha convertido en uno de los mecanismos que se utilizan para administrar salarios, promociones, promover, trasladar y despedir empleados.

Según la postura de la teoría de la integración, “las evaluaciones no llegan a constituir un instrumento adecuado para los propósitos que se usa”⁶ debido a que el criterio de un jefe en el mayor de los casos suele ser relativo o parcial al desempeño real del empleado, con respecto a las expectativas organizacionales del cargo a evaluar.

Si bien la evaluación, puede considerarse como una estrategia de retroalimentación con respecto a las expectativas organizacionales y del empleado en particular, el solo hecho de que sean impuestas, no generan los objetivos esperados, porque al empleado muy seguramente no lo motiva una crítica, de un jefe que muy pocas veces le da valor al aporte que él hace con su trabajo, al cumplimiento de las metas grupales o de la organización.

Además, el gerente o el supervisor del área no siempre tiene conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño del personal, constituyéndose finalmente un factor desmotivante en el recurso humano, coartando en ellos la libertad y flexibilidad. Constantemente esta serie de actividades generan malestar en los grupos de trabajo porque con frecuencia se generan criterios de desempeño inequitativos. La evaluación de desempeño, como se mencionó anteriormente, es utilizada para administrar salarios, bonificaciones y entre otros, debido a que la remuneración se percibe como el mayor aliciente de la conducta de los empleados de la

⁶ *Ibíd.*

organización visto como lo propone la teoría Hedonista de Taylor,⁷ la cual visualiza al individuo como un homo-economicus, este autor sostiene que “el comportamiento en la empresa está determinado por causas económicas y su rendimiento se ajusta estrictamente a su remuneración. Para Taylor entonces, la motivación básica es el salario”.

Ciertamente la remuneración salarial es clave, dado a que las compensaciones económicas buscan estimular al empleado; pero en sí los incentivos muchas veces no surten el efecto motivador que pudiera esperarse por parte de la organización; porque existen condicionantes en el ámbito organizacional que intervienen de mayor manera en la motivación del individuo, tales como los que le permiten satisfacer sus necesidades de orden superior.

Para reafirmar lo anterior se tomrn en cuenta los postulados de la teoría de Herzberg⁸ en las cuales sostiene que, “en cuanto al trabajo, el sueldo tiene más valor para generar descontento que satisfacción”. En está medida, no es solo por la recompensa económica por lo que una persona se vincula a una organización, sino por el interés de ser útil, de poner en ejecución sus habilidades y obtener reconocimiento por ello.

De igual forma una de las tesis fundamentales de Herzberg⁹, sostiene que únicamente el logro de los resultados intrínsecos motivadores del trabajo puede iniciar una motivación sostenida hacia los objetivos de la organización.

La constante discusión de los empleados por el aumento de salario va más allá de una suma de dinero, es una manifestación de necesidad de reconocimiento, de

⁷ Disponible en internet: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/moturu.htm

⁸ SCHWAB, Donald. La motivación en el seno de una organización. En Océano-Centrum / Enciclopedia del Management, Océano Grupo Editorial, 1985, p. 763.

⁹ HERZBERG, Frederick. «Una vez más: Cómo se motiva a los empleados », en Hitos de la Gestión Empresarial. Op. cit., pp.147-185.

atención de y admiración por lo que él dedica tanto esfuerzo y tiempo de su vida: “su trabajo”.

Uno de los factores que genera choque entre directivos y empleados en La DIAN,¹⁰ es que la estrategia utilizada para dirigir esta organización, está enfocada en la teoría “X”, y a nivel administrativo es común encontrar que en las organizaciones gubernamentales se utiliza la recompensa económica como una de las principales fuentes de motivación de los funcionarios; a demás del “good Will” que le proporciona al individuo laborar en una de estas instituciones, pero de igual manera, se hace necesario adentrarse en la cultura organizacional para dejar ver que dentro de la DIAN, existe cierto grado de jerarquización y control polarizado en los cargos superiores como jefes de divisiones y grupos, y este tipo de discriminaciones propias de la teoría X predispone a los empleados para el cumplimiento de la tarea, y a su vez, se convierte en uno de los factores que más genera descontento en los funcionarios, lo cual se refleja en el desinterés por ejecutar alguna acción que no esté descrito en su manual de funciones, es decir no hay sentido de pertenencia con las acciones que competen a la organización . Continuando con estas estrategias de motivación aplicadas por los seguidores de la teoría X, donde se percibe el agente económico como fuente de interés por parte del trabajador es necesario resaltar, que así como se presenta desnivel en el ejercicio de la autoridad, también se presenta distribución inequitativa en los salarios, los cuales se asignan teniendo en cuenta algunas variables como: grado de escolaridad (técnico- profesional), por antigüedad, o por el tipo de contrato establecido en la DIAN, debido que se hace diferenciación en el tipo de contratación: por contrato a termino indefinido (que en la cultura de la DIAN se le denomina: “de planta”) o a termino fijo o definido (que en la DIAN, se le denomina súper numerario). Estos entre otros son algunos de los factores que influyen en la motivación de los funcionarios de está organización, los cuales se seguirán analizando según las variables a trabajar en este trabajo de grado.

¹⁰ Sigla utilizada para nombrar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

La teoría “Y” propone, una administración por integración y autocontrol, la cual consiste en un cambio trascendental en la forma de administrar, procurando que los individuos satisfagan sus necesidades de reconocimiento, de pertenencia a un grupo, por medio de la importancia que la organización le refleja para cumplir con sus objetivos empresariales.

Las estrategias propuestas para tal fin, son específicamente de orden gerencial; se reconoce el papel fundamental de un buen jefe, el cual ha de desarrollar competencias de líder, que le permitan estimular a los colaboradores en la búsqueda constante de alcanzar la satisfacción de sus logros personales, por medio de la exaltación y utilización de toda la capacidad innovadora y creativa, que las personas poseen; todo esto, con la finalidad que consiga la integración, de que dichas necesidades sean una, al punto que el empleado sienta propias las necesidades de alcanzar los objetivos de organizacionales. En este sentido, se busca modificar la unilateralidad tradicionalmente ejercida en la construcción y obtención de los objetivos de la organización.

Una de las fases que se sugiere para el logro, de tal finalidad es el esclarecimiento de los requisitos del empleo, el “especificar las expectativas que la organización tiene con el empleado y este, con la organización”¹¹, estos sirven para lograr óptimos resultados por medio de administrar por integración y autocontrol¹² lo cual consiste en guiar a los empleados para que realicen un autoanálisis de las actividades que desempeñan y la trascendencia de las mismas, pero reforzado por la oportunidad de aportar desde sus perspectiva y experiencia lo que considera debería ser su cargo. Es decir, la administración por integración le permite al empleado contribuir al cumplimiento organizacional, por medio de la aplicación de

¹¹ Disponible en Internet, contrato psicológico: www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm

¹² Mc Gregor Pag. 57

su “saber hacer¹³” o de lo que desde su saber considera pertinente para el cumplimiento de los objetivos.

Esta fase es un proceso que en si comprende: el esclarecimiento de los requisitos generales del cargo, establecer metas concretas en un periodo de tiempo, seguimiento y evaluación, lo que hace de esto un compromiso constante, por ambas partes, es decir, gerencial y por el empleado; generando en este ultimo un autocontrol, en las actividades propias de su cargo.

Considerando el reto que supone la teoría de la integración, en los modelos de administración, no puede estimarse el tiempo que conlleve la aplicación exitosa del mismo, pero pueden apreciarse los principios de esta teoría en otros modelos administrativos como lo es el Plan Scanlon¹⁴, donde se concibe la participación y la colaboración, como piezas fundamentales para lograr el principio de integración en la organización.

El plan, se basa en un principio equitativo de redistribución de las ganancias obtenidas por medio de la reducción de costos, conseguidos a su vez por estrategias metódicas de optimización de materias primas, ligadas a “la creación de espacios que proporcionan oportunidades a cada miembro de la organización de consagrar sus capacidades, talento y esfuerzo físico, a mejorar la eficiencia de la organización.¹⁵”

“La característica participativa de este plan, ayuda a los gerentes a descubrir el verdadero valor de los recursos humanos de la organización y con el tiempo les genera una confianza en sus subalternos, la que resulta totalmente distinta de la que puede observarse en una empresa corriente”.

¹³Disponible en Internet, competencias laborales:

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm

¹⁴ Mc Gregor. Douglas. El lado Humano de la Organización. Mc Graw Hill. 1996.Pág. 107

¹⁵ Ibíd. Pág.110

De esta manera, la participación rompe con una sesgada idea de dirección unilateral de poder, cambiando la idea de jefe, igual a policía convirtiéndolo en un recurso mas para la organización, sin perder el derecho de tomar siempre las ultimas decisiones.

El uso de la participación en la teoría “Y”, no se limita a la relación entre supervisor y subordinado primario, la participación efectiva, es aquella en la que se le permite al empleado intervenir en decisiones que le afecten. Previamente, debe tenerse conciencia de que uno de lo objetivos primarios del ejercicio participativo, es el estímulo de crecimiento que genera en los empleados y en el hecho de que estos asuman las responsabilidades con la organización.

Considerando la importancia de la gerencia, en todos los aspectos que conciernen a la implementación de la teoría de la integración, y la trascendencia que esta ejerce en la transformación de las relaciones al interior de las organizaciones, es fundamental hacer una descripción de algunos factores gerenciales que afectan dichas relaciones.

La importancia del jefe, en un grupo de trabajo no es principalmente, la autoridad que ejerce, sino, la interdependencia que tiene con sus colaboradores, y la motivación reciproca que comparten. En esta medida, muchas de las manifestaciones de las actitudes de un jefe, pueden influir en la motivación de sus empleados, determinando así lo que puede denominarse “el clima de la relación.”¹⁶

La actitud gerencial, puede considerarse incluso, más importante que el liderazgo, debido a que las actitudes ejemplarizantes de compromiso con los objetivos,

¹⁶ *Ibíd.* Pág. 131

sumados a las relaciones equitativas, respetuosas y firmes de un jefe, con sus subordinados ejercen cierta influencia en el entusiasmo de los mismos.

“El clima de la relación entre superior y subordinados, no depende de las orientaciones ni procedimientos, ni está determinado por el estilo personal del jefe, sino por las manifestaciones inconscientes, de su concepción de la gerencia y sus supuestos sobre la gente que con él labora.”¹⁷ En consecuencia, su forma de actuar influye en las relaciones con sus subordinados, las exteriorizaciones cotidianas con su comportamiento, afectan las expectativas de los subalternos a cerca de sus posibilidades de realizar sus propias metas y de satisfacer sus necesidades perteneciendo a la organización.

Dirigir es un arte de aprender; realizarlo de manera eficientemente implica voluntad y deseo de aplicar lo aprendido y efectuar un cambio. Tener interés por los empleados que se tienen a cargo, por sus deseos, necesidades, aplicar la empatía, ser flexibles, escucharles, motivarles, etc. Todo eso, no se podrá conseguir si no se tiene la voluntad de provocar el cambio, por mucho conocimiento que logre aprenderse en un aula de clase.

Desde la teoría de la integración, no existe como tal un estándar de estilo ideal para liderar. Simplemente es líder, aquel que se adapta a cada situación y la desarrolla de la mejor manera, teniendo en cuenta el apoyo de sus empleados.

En esto reside la habilidad del líder, en desafiar prejuicios y en reconocer qué estilo utilizar en cada momento.

De igual forma, hay ciertas realidades que deben tenerse en cuenta que a su vez son las que imposibilitan la aplicación de teorías de tipo horizontal como la teoría de la integración; y es que los directivos aun tienen preceptos que resultan difíciles de exterminar de sus mentes, todavía miran a las personas que se

¹⁷ *Ibíd.* Pág. 137

encuentran por debajo de ellos en la jerarquía empresarial como individuos inferiores que solo sirven para ejecutar órdenes y que han nacido para la sumisión eterna. Suena duro pero es verdad y aunque realmente hay individuos que por naturaleza se limitan a hacer lo que se les dice que tienen que hacer, la gran mayoría tienen expectativas de crecimiento que rara vez las funciones de control y orden empresariales dejan florecer.

Hay que reconocer que se han hecho grandes esfuerzos al interior de las empresas por abrir espacios para la participación del personal, se han diseñado estrategias como los círculos de calidad o los grupos autodirigidos que han resultado exitosas en muchos casos y que han permitido no solo incrementar la productividad y el desempeño organizacionales, sino que le han dado a la gente la oportunidad de crecer internamente y sentirse parte real del desarrollo de las empresas. Pero, también hay que reconocer que del otro lado hay aún administraciones que siguen empeñadas en mantener a su personal tan alejado del funcionamiento de la empresa como les sea posible porque ven en ellos una amenaza a la estabilidad de la empresa.

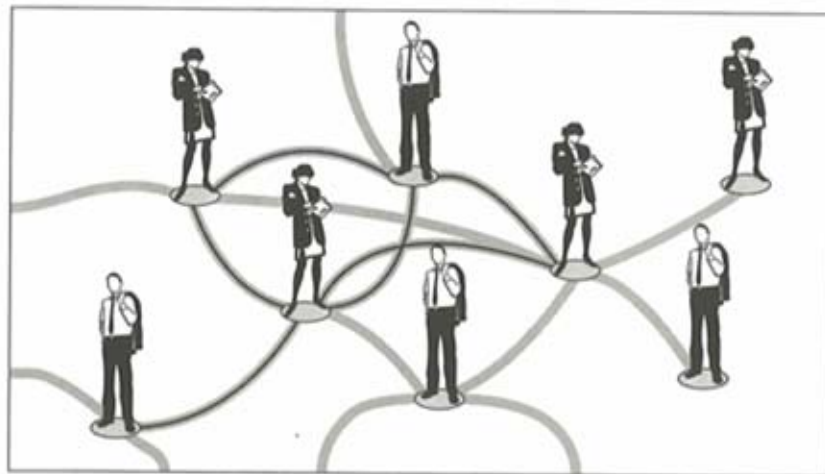
La participación, se extiende por todos los niveles de la empresa, pasa por la retroalimentación, camina entre círculos de calidad y grupos autodirigidos de la mano con el aprendizaje en equipo y la visión compartida para llegar, al final del día, a la mejora de las capacidades individuales y competencias colectivas y de calidad de vida y bienestar, alcanzando así los logros de la confianza y el compromiso.

Sí, para llegar a la confianza y al compromiso, dos estaciones que muy rara vez son visitadas porque lo que los directivos entienden por compromiso, los empleados lo entienden como sumisión, y porque lo que los directivos consideran confianza, significa: conformismo para los empleados.

Lastimosamente pocas veces en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Regional Nororiente, se les ha preguntado a los empleados ¿cómo cree que podría hacer mejor su trabajo? o ¿en qué aspectos del trabajo de su división se podría mejorar y cómo lo haría? También es una pena que en los casos en que estas preguntas han sido realizadas en diferentes estudios hechos por el departamento de recursos humanos, las respuestas se queden archivadas en estantes por años y años sin ser tomadas en cuenta porque los directivos piensan que tienen todas las respuestas y que lo que hacen y mandan hacer es lo correcto en todas las ocasiones y bajo cualquier circunstancia.

1.2 REDES SOCIALES Y LA IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN EN LA CREACIÓN DE LAS MISMAS

Figura 1. Redes sociales



Fuente: Tomado de: www.jsri.msu.edu/RandS/research/irr/rr35

Es indispensable tener en cuenta que lo que hace del hombre un ser mejor, son las relaciones que establece con los que lo rodean y lo que aprende y transforma con el otro, lo que mejora su calidad de vida.

Las acciones realizadas a partir de la interacción dada a través de las relaciones sociales, cobran sentido al desarrollarse desde un contexto microsocial, en el cual por medio de la comunicación y el lenguaje particular, se van haciendo más estrechos los vínculos, generando una interconexión más cercana y familiar de los sujetos que la conforman¹⁸, y en la que se organizan acciones e interpretaciones a través de un mundo subjetivo que es aprehendido por el otro, construyendo un mundo social.

De este modo, la construcción de redes de interacciones humanas, se van realizando en el contexto microsocial, a partir de interacciones constantes propiciadas muchas veces por las organizaciones socialmente establecidas como la familia, la escuela y el trabajo, en el que la organización de sus componentes van estableciendo un esquema articulado, que genera sustento de los procesos sociales, “la consecución de una asociación de intereses de los individuos que componen los grupos sociales, los colectivos, es así como se determina como alternativa para el abordaje del análisis de los procesos sociales, a partir de la interacción individual y grupal poco estructuradas.”¹⁹

Desde el compartir diario de los individuos se van generando y tejiendo interconexiones legítimas y válidas que revitalizan las acciones de los sujetos sociales los diferentes espacios, y para el caso específico de este trabajo de grado, en especial en las empresas. Es importante para la organización, las interpretaciones diferentes que hacen sus empleados, en el contexto local, tales como asumir nuevas formas para el desarrollo de habilidades en grupo, creando asociación, tejiendo red, donde la libertad, solidaridad y justicia son objetivos comunes.

¹⁸ Analizando Redes Sociales: disponible en Internet: http://lasindias.com/curso_redes/curso_redes_1.html
¹⁹ SPENCER, Herbert. Principios de sociología. Nueva York. Apple fon century crofts. Tercera edición .Pág. 592.

La realidad actual de la economía mundial requiere de la participación e interconexión de todos los involucrados en las diferentes empresas que generan la dinámica económica, aprovechando los espacios existentes para convocar, analizar y actuar, sobre lo que viven, piensan, sienten y quieren lograr los individuos para mejorar su calidad de vida²⁰. En este sentido, las redes, mostrarán sus singularidades y su potencia en las empresas en cuanto consigan reincorporar en la práctica cotidiana, no sólo un pensamiento sobre como funciona la economía, sino también la promoción de acontecimientos locales, que posibilitan procesos novedosos y consistentes de participación.

La herramienta fundamental del trabajo en red, es la participación, entendida como: “la relación entre individuos que son conscientes de sus actos y que comparten determinadas metas de conductas y de acción, implica una relación directa entre seres humanos igualmente pensantes y actuantes ante la misma realidad. Esto significa un mutuo respeto, tolerancia, entendimiento, pluralismo, comunicación e identidad de propósitos, aun con las diferencias implícitas”²¹ creando de este modo, una integración real de los objetivos particulares con los colectivos, permitiendo entre todos gestionar una mejor calidad de vida.

Las redes humanas, “se originan en el marco de las diversas relaciones sociales, partiendo de la necesidad de construir herramientas para resolver los problemas específicos de cada comunidad”²². Actualmente, la teoría de redes a partir de las relaciones humanas como tal, ha abarcado diferentes espacios de la sociedad, pero siempre con la misma premisa que la originó, dar respuesta a problemas de índole social.

El ser humano es, “constructor o al menos propiciador de espacios donde se fomenta el respeto por la opinión del otro, el reconocimiento de la diferencia y en dicha interacción hacer posible el encuentro, estableciendo participaciones

²⁰ José Luis Molina. Revista redes

²¹ LEFORT, Claude. La representación no agota la democracia. Caracas 1992. Pág. 22

²². CHADI, Mónica. Redes sociales en el Trabajo Social Editorial Espacio. Buenos Aires 2000. Pág.27

democráticas, encaminadas a conseguir la equidad para todos”. En esta teoría se le da primacía, a la participación del individuo como artífice del mundo donde vive, a partir del sentido de pertenencia que crea de cada espacio donde se desenvuelve.

A su vez, la idea de las redes, es reconocer que la sociedad en sí, es un mundo de interacciones dinámicas, las cuales jalonan las transformaciones, sociales mostrando al individuo como gestor de dicha dinámica. De este modo, la conformación de redes, se establece a partir de una clasificación, que agrupa el ámbito político, social, económico, que enmarcan elementos para el accionar de los sujetos involucrados en el proceso de consecución de la red.

En este orden de ideas se hace necesario referenciar los diferentes espacios que ameritan la participación de los individuos. Se destacan la Participación Social²³, referida al proceso de agrupamiento de las personas en distintas organizaciones de la sociedad para la defensa y representación de sus respectivos intereses, se fundamenta en la acción de los individuos, para la consecución de la transformación de aquellas necesidades que son parte de su cotidianidad, y que requieren ser atendidas como forma de apropiación por parte del grupo al que pertenecen.

Se considera igualmente la participación ciudadana, como intervención democrática de los ciudadanos en la esfera pública, que tiene como finalidad concertar para lograr un objetivo determinado.

Desde el punto de vista jurídico, se busca que los individuos se apropien y defiendan sus derechos como representantes de la sociedad civil, convirtiéndose en veedores de sus derechos ante todos los entes que representen poder social, es así como la autonomía del colectivo social se ve representado frente al estado, con facultades legítimas de intervención en asuntos sociales, económicos y

²³ *Ibíd.* P.57

políticos, en defensa de sus derechos ciudadanos; de allí se desprende la participación política, que se hace efectiva para el logro de la participación ciudadana, brindando los mecanismos de control necesarios para concretar la intervención de la ciudadanía, mecanismos como, el voto, plebiscito, referendo, consulta popular, derechos de petición, inscritos en la legislación nacional, para la materialización de los intereses de una comunidad y que establece relaciones entre la sociedad civil y el Estado.

Otra parte de la Participación que muy poco se tiene en cuenta en la organización social, es que, la acción de participar es involucrarse apropiarse de su papel en la sociedad, grupo familia o cualquier red humana en que se desenvuelva y esto conlleva, ser escuchado y tomado en serio, por lo general cuando se toman decisiones. Aunque como se ha dicho la participación se requiere en todas las esferas sociales, pero sin embargo, también es invisibilizada por una falsa participación, la cual consiste en hacer creer que la opinión de otro es importante, solo por cumplir un requisito que haga constar que en realidad se generan espacios de debate y libre expresión pero la decisión última solo recoge los intereses de un grupo minoritario.

Este ejemplo anterior hace visible la necesidad de generar acciones de participación al interior de los grupos de trabajo de la DIAN, debido que es indispensable promover ejercicios representativos a partir de la conformación de redes de funcionarios de la contribución, que susciten mayor identidad, solidaridad y cooperación, a partir de la posibilidad de concretar programas que ayuden al mejoramiento de la calidad de vida, bajo la responsabilidad de los grupos de trabajo que la integran, y que apunten a las necesidades reales de ellos mismos, que se justifica en un trabajo unificado bajo intereses comunes. Dentro de los grupos empresariales, existe una realidad única y diferente, con vivencias y particularidades propias de la cultura organizacional, que es donde se generan

“redes sociales informales, con un papel fundamental de mediación organizacional y recreación del tejido social en los proceso de motivación.”²⁴

La toma de conciencia, es parte de la construcción colectiva de redes informales dentro de la empresa, en donde la participación, la organización y la acción, son relevantes, pues cada actor social enriquece desde su esencia misma la red, en un encuentro de significados, construcción de imaginarios, apropiación de identidad, validando lo que se es y lo que se tiene, así, se argumentan diferentes aspectos que dan validez a las redes sociales.

Las redes se entienden como un espacio en el que las relaciones entre los individuos se establecen como “un mecanismo de fundamental intervención social, puesto que da la posibilidad a los mismos de analizar y actuar, y a las organizaciones, sean estas públicas o privadas de planificar sus objetivos, entre todos los que la conforman.”²⁵

El fomento de creación de redes en las empresas, muchas veces pueden apreciarse como de carácter formal, por el entorno en el que se conforman, pero como se ha mencionado con anterioridad, las personas tienen esa facilidad de unirse para trabajar en pro de la solución de sus necesidades, y sin importar que la organización las supla o no siempre habrá, iniciativas colectivas de mejora de la calidad de vida de en el trabajo.

Las redes se inician por las relaciones primarias y se extienden a todos aquellos ámbitos en los que se desarrolla la vida cotidiana en la empresa donde se labora. Es desde estas redes que se accede, en mayor o menor medida, de unas u otras formas, a una diversidad de procesos comunicativos y de participación social, que permiten conocer las expectativas y proyectos de vida de las personas, porque

²⁴ *Ibíd.* Pág.375.

²⁵ MITCHEL, Sandra y BEE, Hellen. *Etapas de su vida*. Segunda edición. México Harca 1987. pág. 42

permite a través de ellas, y en distintos grados y formas, acceder a información y ejercer influencia no sólo entre compañeros cercanos sino en el conjunto de la red. Aun siendo conscientes de la complejidad y la naturaleza constantemente cambiante de las personas y de sus relaciones con sus compañeros de trabajo, en el campo de la participación en las redes, es fundamental avanzar en estrategias metodológicas para identificar los individuos 'clave' en estos grupos, es decir aquellos que por sus distintas centralidades y/o por los perfiles atributivos que puedan estar asociadas a las mismas, juegan un papel importante en los flujos de información.

1.2.1 Las redes y su influencia en una nueva conducta. Partiendo del concepto antropológico²⁶ de que el hombre es un ser social que para estar psicológicamente sano necesita vivir dentro de una sociedad equilibrada, se formula la ideología de la participación en redes sociales.

Las relaciones humanas y más globalmente las relaciones que forman una red, aportan información, además de una fuerza que empuja al actor que la experimenta a aceptar la información como pertinente y por lo tanto a modificar su conducta. Ahora bien” muchos de los espacios en los que el ser humano se desenvuelve ejerce influencia en lo que anhela para sí y para el grupo con el que comparte, mostrándole la idea de una forma de vivir en los que influye tanto la arquitectura, la moda, la música, imponiendo y planificando los estilos de vidas”²⁷. Se habla de influencia, cuando la relación entre dos actores comporta a la vez la circulación de un contenido y el ejercicio de una fuerza que trata de imponer dicho contenido a uno de los actores. Estos procesos de influencia, que determinan en particular la adopción de innovaciones, se deben tener en cuenta al emprender el trabajo en redes en organizaciones como la DIAN, debido a que es una influencia en el clima y cultura organizacional de la entidad.

²⁶ ADLER-LOMNITZ Larissa. Redes sociales, cultura y poder. Ensayos de antropología latinoamericana. 1994. Pág. 103

²⁷ *Ibíd.* Pág. 120

De este modo es necesario tener presente que el individuo en el mundo en que se desenvuelve, maneja tres tipos de relaciones de intercambio (reciprocidad, redistribución, y mercado), las cuales se traducen en relaciones económicas, políticas y socioculturales o informales, entre las cuales va entretejiendo su realidad macrosocial; cada una de estas relaciones genera unas reglas que se establecen como patrones de comportamiento que el individuo aprende a manejar según cada circunstancia.

Las funciones y las estructuras sociales cambian, y la capacidad de adaptación de los grupos sociales a un esquema de comportamiento social es diferente, el modelo social a seguir no es igual en las empresas de carácter público como las de carácter privado. Así que los objetos utilitarios o decorativos se plantean de una gran riqueza, tanta como el gran abanico de culturas, necesidades, etc.

Así pues, se hace necesario abordar el trabajo en redes desde una perspectiva que argumente como objetivo el desarrollo humano como valor central de las redes sociales, donde se potencializen recursos para generar calidad de vida, donde el sujeto político, histórico y social, situado en un contexto social llamado empresa, más que la garantía de un mínimo vital, le revista dignidad humana, bajo el cumplimiento de derechos como igualdad, libertad y participación, que deben vivenciar la organización.

“La red como tal, fue concebida como un sistema de medios o canales de comunicación, con objetivos de eficiencia para mejorar los niveles de contacto e información entre los sujetos sociales”²⁸ para llegar a construir una comunidad conceptual y metodológica que facilite espacios de análisis y trabajo.

²⁸ LÁSCARIS, Tatiana, Estructura Organizacional para la innovación tecnológica. El caso de América Latina, Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación (3) ,2002.

Las redes creadas por las relaciones entre las personas, no son un concepto teórico abstracto, sino que se perciben en la vida cotidiana de cada una de ellas; las redes suponen un conjunto de canales a través de los cuales los individuos tienen acceso a la información, influencia y comportamiento del resto de sus compañeros que participan en la red, es por esto que se convierte en una herramienta fundamental para generar acciones que tengan impacto en su calidad de vida.

En esta medida, los programas de bienestar y salud ocupacional de la DIAN, así como los demás programas que propenden por el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios, deben aprovechar las redes que se forman en los grupos de trabajo de la organización, como un mecanismo para fomentar la participación en los diferentes aspectos organizacionales que le competen como miembro de la misma.

“Una de las tareas primarias que tienen las redes sociales es la circulación de la información.”²⁹ Es interesante la forma en la que diferentes estructuras de comunicación en un grupo limitado de participantes modifican la circulación de la información y el uso que se puede hacer de ella.

Es por esta tarea primaria que se resalta de las redes, que se sugiere como un elemento que permita a los funcionarios de la contribución, el acercamiento para mediar, converger y unir esfuerzos con la finalidad de hacer valer sus opiniones, y que enriquezcan la labor diaria de sus actividades y hacer de sus lugares de trabajo, un espacio que les permita desarrollar sus capacidades individuales y les potencialice, a crecer integralmente como seres humanos.

²⁹ VARGAS, José, Teoría de la acción colectiva: Sociedad civil y movimientos sociales en las nuevas formas de gobernabilidad en Latinoamérica. Revista Nómadas, N° 7, 2003.

Actualmente las redes sociales han traspasado límites geoestacionarios utilizando la tecnología como su mejor aliado, permitiendo incrementar los integrantes de la red social. El alcance que permite la Internet, no tiene límites con respecto a la creación y permanencia de redes sociales con diferentes intereses, tales como: diversión, información, negocios, satisfacción de necesidades, entre muchas otras; permitiendo que las redes de área extendida se posicionen como una de las herramientas mas significativas en las interacciones humanas hoy en día.

La masificada utilización de estos espacios convertidos en red, ofrecen un apoyo efectivo a las iniciativas de lograr concientización con respecto a una problemática específica de un grupo humano, de igual manera es una tendencia creciente que invade todas las esferas en las que se desenvuelven los individuos. La fácil adquisición de productos de última tecnología con acceso a Internet, facilitarán las relaciones sociales y la expansión de las mismas.

La utilización de las redes sociales a favor de las organizaciones, se verá reflejada en la coordinación de procesos, por medio de la comunicación fácil y a tiempo entre sus funcionarios, que permitirá la optimización de los servicios que prestan a la sociedad.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA SALUD OCUPACIONAL EN COLOMBIA.

2.1 LA IMPORTANCIA DE LA SALUD EN EL TRABAJO. SALUD MENTAL Y SALUD OCUPACIONAL.

Un tema directamente relacionado con la calidad de vida de las personas en su trabajo es la influencia directa que este último ejerce sobre la salud mental de los trabajadores, teniendo presente cada factor o característica individual de las personas que compone la salud mental.

El concepto de salud mental es visto de dos maneras³⁰, como un **estado** de bienestar psicológico, en el cual caben los estados de ánimo de los individuos para actuar en la vida, y como un **proceso**; en el cual la persona referencia las maneras de asumir la vida.

De estos dos espacios en los cuales se logra la conceptualización de la salud mental se puede presumir que la salud mental es un estado de bienestar social y psicológico total del individuo, en un entorno sociocultural dado, el cual se modifica constantemente, por la influencia del contexto en su percepción de estado ideal de bienestar.

En el ámbito laboral la salud mental se vuelve todo un proceso, donde intervienen las demandas psicológicas del puesto de trabajo, los cuales se traducen, en perceptibles cambios en el estado de ánimo, comportamiento y respuestas psicológicas como: depresión; ansiedad, y constantes somatizaciones en enfermedades físicas como dolores de cabeza, espalda etc. Que en sí, generan consecuencias negativas sobre la salud integral de los trabajadores.

³⁰ Acoso moral Disponible en Internet:
www.acosomoral.org/Politica%20contra%20el%20APT%5B1%5D.doc.

A parte de la salud mental del individuo, es importante tener en cuenta que el ser humano es integral, y que así mismo es su salud, por lo tanto existen factores que tienen real incidencia en la preservación de la misma, los cuales son importantes de señalar así como las acciones que dentro de las organizaciones se han estipulado para promover la salud integral de sus empleados.

Para hablar de salud integral debemos referenciar el concepto de salud, destacándola como el estado total y pleno de bienestar que incluye todos los aspectos, tanto físicos, psicológicos, ecológicos y espirituales, todos armónicamente integrados a la vida del ser humano.

El individuo es una unidad de todos estos factores, que al ser revertidos y desestructurados afectan todas aquellas áreas a las cuales se ve expuesto de manera directa. Tales circunstancias nos permiten afirmar que no hay planos aislados o separados en el ser humano; De igual manera los aspectos emocionales no van hacia un lado y los físicos y mentales hacia otro, sino más bien que se integran y es precisamente el logro consciente de la integración de planos y funcionamiento, lo que determina el grado de salud total o integral.

Desde este punto de vista, es necesario resaltar que: “la protección a la vida, la salud y la integridad física de las personas en el trabajo, debe ser un proceso dinámico e indefinido y mientras la actividad de los seres humanos sea el motor de la vida organizacional, habrá la necesidad de proteger su integridad”³¹.

“Promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y evitar el desmejoramiento de la salud causado por las condiciones de trabajo, además de protegerlos en sus ocupaciones, de los riesgos resultantes de los agentes nocivos producto de las acciones laborales, es en suma, la

³¹ Arenas Monsalve, Gerardo. Los riesgos de trabajo y salud ocupacional en Colombia. Editorial LEGIS.1986 Pág. 10.

principal función de la salud ocupacional”³². La salud ocupacional, más allá de una estrategia, es una preocupación de las organizaciones por lograr condiciones que permitan a sus empleados un estado de confort, para realizar sus actividades y favorecer el desarrollo de los objetivos particulares de los empleados.

La salud ocupacional, se implementa en la organización por medio de un programa de salud ocupacional, sus principales acciones consisten en la planeación, organización, ejecución y evaluación de una serie de actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones, estas deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

El apoyo de las directivas de la empresa al Programa se traduce en propiciar el desarrollo de las acciones planeadas y estimular los procesos de participación y concertación con los trabajadores a través de la conformación y funcionamiento del COPASO u otras estrategias de colaboración.

El Comité Paritario de Salud Ocupacional, por su parte, es el organismo de promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de Salud Ocupacional dentro de la empresa, además de un espacio donde empresarios, trabajadores y administradores de Riesgos Profesionales interactúan en el marco de unos objetivos para mantener la salud de los trabajadores en las mejores condiciones físicas y psicosociales.

Los trabajadores de la empresa, pueden acceder y participar activamente en la identificación y solución de situaciones que afectan las condiciones de trabajo, a

³² Régimen Laboral Colombiano. Legislación de salud Ocupacional; bases para la organización de la salud ocupacional. Decreto: 614/ 84 Art. 2. Marzo de 1994.

su vez, los comités paritarios de salud ocupacional de las empresas, son un excelente espacio para promover una conciencia de salud y seguridad.

El COPASO está conformado por un grupo, la mitad de personas representantes del empleador y la otra mitad representante de los trabajadores, de ahí su denominación como Paritario. Este Comité tiene como objetivo principal hacer seguimiento al desarrollo del programa de salud Ocupacional, al igual que canalizar las inquietudes de salud y seguridad de los trabajadores hacia la administración.

Por Ley³³ todas las empresas en Colombia, deben conformar su Comité Paritario de Salud Ocupacional. Cuando la empresa tiene menos de 10 trabajadores debe elegir una persona que será el Vigía de Salud Ocupacional.

Los representantes del empleador son designados directamente por la Gerencia y los representantes de los trabajadores son elegidos por votación libre y tienen vigencia de dos años con la posibilidad de ser reelegidos. El número de integrantes del Comité varía según el número total de trabajadores de la empresa. También los COPASO tienen entre sus funciones, visitar periódicamente los lugares de trabajo e inspeccionar los ambientes, máquinas y operaciones e informar al empleador sobre la existencia de factores de riesgo. Este grupo paritario, debe tener un plan de trabajo concreto orientado a apoyar el control de los factores de riesgo más prioritarios, sin convertirse en un instrumento de quejas y reclamos de temas distintos a la salud y la seguridad laboral.

Lo mismo que el COPASO, la elaboración y ejecución del programa de salud ocupacional debe ser una actividad conjunta entre las partes que conforman la organización. Además de ser conocido, el programa, debe estar apoyado en forma

³³ La resolución 2013 / 86 que reglamenta los COPASO (Comité Paritario de Salud Ocupacional)

coordinada por todas las dependencias de la empresa, para evitar la duplicidad de recursos y esfuerzos, haciéndolo más eficiente y eficaz.

Con respecto a la participación en la salud ocupacional, bien valdría la pena el incluir el concepto administrativo de Empowerment³⁴, el cual propone, el delegar y confiar funciones específicas, en todas las personas de la organización, permitiéndoles sentir que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, e impersonales. De la misma manera, debe acogerse la salud ocupacional en la organización, pasando de ser una norma que cumplir por parte de la empresa, a ser acciones intrínsecas de los empleados para la protección de su salud, basándose en acciones que generen confianza y mejoren la comunicación de las acciones de prevención y de esta manera convertirse en un camino para alcanzar los objetivos deseados.

Los programas de salud ocupacional³⁵ se componen de tres ejes o subprogramas fundamentales, estos a su vez se componen de acciones específicas que permiten conocer y manejar los riesgos presentes en los lugares de trabajo.

1. Subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo³⁶

Está conformado por el conjunto de actividades dirigidas a la promoción y control de la salud de los trabajadores, orientadas al mejoramiento y mantenimiento de las condiciones generales de salud y calidad de vida de los trabajadores, estas acciones tienden a garantizar óptimas condiciones de bienestar físico, mental y social de las personas, protegiéndolos de los factores de riesgo ocupacionales, ubicándolos en un puesto de trabajo acorde con sus condiciones psico-físicas y manteniéndolos en aptitud de producción laboral.

³⁴William K. Hodson MAYNAR. Manual del Ingeniero Industrial. Cuarta Edición. Capítulo 11 Control de calidad. Pág. 11.7

³⁵ Resolución 1016. que reglamenta los Programas de Salud Ocupacional para las empresas

³⁶ *Ibíd.*

2. Subprograma de Higiene Industrial³⁷

La Higiene Industrial, es la disciplina dedicada al reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores y agentes ambientales originados en o por el lugar de trabajo, que puedan causar enfermedad e ineficiencia entre los trabajadores

3. Subprograma de Seguridad Industrial³⁸

La Seguridad industrial comprende el conjunto de técnicas y actividades destinadas a la identificación, valoración y al control de las causas de los accidentes de trabajo. Este subprograma cumple la función de mantener un ambiente laboral seguro, mediante el control de las causas básicas de potencialmente pueden causar daño a la integridad física del trabajador o a los recursos de la empresa.

El programa de salud ocupacional en sí, hace gran énfasis en prevención pero esto exige un esfuerzo que será estéril, si en él, no participan y se comprometen todos los niveles de la empresa, la gerencia, los técnicos y los trabajadores. Es además la prevención, una herramienta directamente relacionada con aquellas que logran competitividad y productividad a través del logro de la calidad en la organización.

El componente humano forma parte primordial de la organización, y es el generador de cualquier bien o servicio que se ofrece al mercado y en este proceso se expone a diferentes factores que en cualquier momento pueden representar un riesgo, es por ello que en cualquier programa que busque el bienestar de los trabajadores, ha de protegerse todo lo que forma parte del sistema entre el hombre y el ambiente, puesto que si no los resultados serian contrario a lo esperado.

³⁷ Idem.

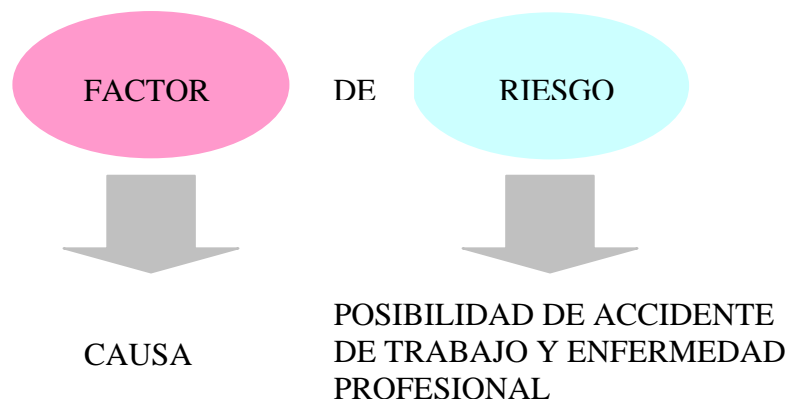
³⁸ Idem.

Si bien los accidentes advierten sobre la necesidad de resolver cuestiones de seguridad en una empresa, pues a través de él se percibe que cosas debe eliminarse en los lugares de trabajo y que clases de riesgos lo ocasionaran; la prevención se anticipa a la contingencia.

Uno de los principales causantes de malestar en los empleados, son los llamados riesgos, que hacen referencia a la posibilidad de que ocurra un accidente o perturbación funcional en las personas; El riesgo no es sólo una simple posibilidad; se materializa al estar presente en la gente, en los equipos, en los materiales o en el ambiente, como una condición de amenaza real y cotidiana, constituyéndose en factor de riesgo, como se muestra en el grafico numero 3.

De igual manera, es necesario identificar acertada y oportunamente los factores de riesgos presentes en el lugar de trabajo, con el fin de crear acciones que permitan el control y disminución de los mismos. Se clasifican en: Riesgo físicos, Químicos, Psicosociales, Biológicos y Ergonómicos.

Figura 2. Diferenciación entre riesgo y factor de riesgo.



Fuente: Autora del proyecto.

Según el Ministerio de protección Social, existe la siguiente clasificación de riesgos³⁹

De tipo físico Son todos los fenómenos que se presentan durante el trabajo y que pueden causar enfermedades y lesiones orgánicas a los trabajadores son entre otros: Ruido, Vibraciones, Electricidad estática, Radiaciones ionizantes (rayos x, gamma, alfa, beta, neutrones) Radiaciones no ionizantes (ultravioleta, infrarrojos, microondas, radiofrecuencias, láser)

De tipo Químico Son los riesgos que abarcan todos aquellos elementos y sustancias que al entrar en contacto con el organismo por cualquier vía de ingreso pueden provocar intoxicación. Las sustancias de los factores de riesgo químico se clasifican según su estado físico y los efectos que causen en el organismo. Estos son: Gases y Vapores, aerosoles, partículas sólidas (polvos, humos, fibras), partículas líquidas (nieblas, rocíos), líquidos y sólidos.

De tipo biológico: Son todos los organismos o materiales contaminados que se encuentren en los lugares o áreas geográficas de trabajo que pueden transmitir a los trabajadores expuestos patologías, directa o indirectamente, se pueden encontrar en servicios higiénico-sanitarios, instrumentos, desechos industriales y materias primas, estos pueden ser, organismos microscópicos como bacterias, virus, hongos, parásitos, ácaros (piojos), artrópodos (garrapatas).

De tipo Ergonómico, Son los factores de riesgo que involucran objetos, puestos de trabajo, máquinas y equipos. Estos son: Sobre esfuerzo físico, manejo de cargas, posturas, entorno del trabajo, diseño de sillas, comandos, superficies y relaciones de trabajo.

³⁹ Información Estadística Consejo Colombiano de Seguridad disponible en Internet: http://www.cisred.com/cis_oit/analisis_estadistica_Alaseht_1994_2003.pdf

De tipo psicosocial Los factores psicosociales en los trabajadores consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por otra parte, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su satisfacción personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

Con respecto a la incidencia de los factores de riesgo, los riesgos psicosociales junto a los ergonómicos, son los que afectan a más trabajadores en materia de salud laboral y generan mayor gasto en prestaciones sociales en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales⁴⁰.

El riesgo psicosocial puede considerarse multicausal. En la DIAN, uno de los mayores generadores de dichos incidentes, detectados por la profesional en formación de Trabajo Social, es que aunque por ley⁴¹ es factible formular el programa de salud ocupacional para una empresa que conste de más de una sede distribuidas en diferentes partes del país, dicha implementación deja muchas necesidades por suplir con respecto a la salud ocupacional de los funcionarios, si bien es cierto todas las funciones de los empleados a nivel nacional, deben tener similitudes con respecto a la descripción de cargos y el desarrollo de los mismos, porque la empresa se dedica en todas sus sedes a la misma actividad económica, sin embargo, cada administración o sede presenta riesgos, que ameritan estrategias particulares, donde se involucre la idiosincrasia regional sumada a la cultura organizacional, lo cual dista totalmente de las estrategias formuladas e implementadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales a nivel central o nacional.

⁴⁰ Registro de índices de absentismo, los de rotación. DIAN Regional Nororiente. 2005

⁴¹ RESOLUCION 001016 de 1989. Artículo 7°

Existen ciertos agentes en la dinámica empresarial de la DIAN, que tienden a hacer prevalente el riesgo psicosocial en los funcionarios, dentro de esos elementos se destaca la intensificación del trabajo, la presión por el cumplimiento del trabajo que se hacen mayor en cierto grupo de trabajo como lo es el de fiscalización, este el grupo más numeroso de la regional nororiente y con cierto grado de superpoblación en el área de trabajo.

Uno de los síntomas que sobresale de la presencia del riesgo psicosocial es el estrés laboral, este es un frecuente problema de salud relacionado con el trabajo y la presión, además, genera un estado de desequilibrio entre las exigencias ambientales, biológicas o psicológicas y la capacidad para responder a dichas demandas,

Los factores psicosociales que inciden en el estrés laboral tienen que ver con las demandas de la situación (o contexto laboral) y con las características del individuo.

La importancia que las características contextuales (entorno de trabajo) tienen para determinar la respuesta del individuo está en función del grado de precisión o ambigüedad que dicho contexto presente. Es decir, cuando una situación tiene mucha "fuerza", las variables personales son poco importantes porque el comportamiento está muy pautado. Por el contrario, si la situación no es clara, se presta a la interpretación del sujeto. En este caso, las características del individuo son más determinantes de su conducta.

La naturaleza de cada trabajo exige una mayor o menor cantidad de recursos a los trabajadores, independientemente de sus diferencias individuales. Unos trabajos exigen prisa, inmediatez, otros exigen precisión, exactitud, otros exigen un gran esfuerzo físico, otros un gran esfuerzo mental, otros acarrear una gran responsabilidad, pues las consecuencias de un error pueden ser vitales.

Ahora bien, además de tener en cuenta la profesión, y el contexto laboral, debemos tener en cuenta las diferencias individuales. Así, dos personas en un mismo puesto de trabajo pueden responder de manera muy diferente. Por ejemplo, uno puede estresarse y otro no.

Cualquier situación o condición que presiona al individuo en su actividad laboral puede provocar la reacción de estrés. E incluso, en ocasiones, aunque la situación objetivamente no sea muy estresante (por ejemplo, puede que sea agobiante para un individuo, pero que no lo sea para otro), si un individuo interpreta dicha situación como un peligro, o como una amenaza potencial, surgirá la reacción de estrés. Por lo tanto, aunque hagamos un listado exhaustivo de factores que pueden desencadenar estrés, dicho listado será siempre incompleto.

La incidencia de los factores de riesgo psicosocial se ve reflejada en diversas formas, es por ello necesario contar con información adicional que normalmente reposa en los departamentos de personal o recursos humanos: Los índices de absentismo, los de rotación y las respuestas dadas en la entrevistas de retiro, número de accidentes (frecuencia, severidad y causa) y enfermedades profesionales reportadas, porcentajes de incapacidades y su correspondiente causa, registros de licencias (frecuencia, duración y causa), Número de solicitudes de traslados, Número y causa de sanciones disciplinarias, frecuencia de robos y actos contra la organización, quejas, reclamos, rumores, frecuencia y duración de huelgas y demandas del sindicato. Esta información identifica la presencia y el impacto de los factores de riesgo psicosocial, presentes en el contexto laboral y orienta la toma de decisiones frente a las estrategias de intervención.

El diagnosticar los factores de riesgo psicosocial en el trabajo y su incidencia en la salud, satisfacción y resultados del trabajador, requiere de la utilización de diferentes métodos de medición e investigación, los cuales deben brindar información que sirva de base para la identificación de los factores problema y el

establecimiento de las medidas de control y acciones de prevención. Sin embargo, en la mayoría de los casos esta valoración no es una de las prioridades del Programa de Salud Ocupacional, y solo se presta atención cuando se identifican signos claramente relacionados con el estrés ocupacional, ausencias injustificadas o visitas periódicas al médico.

De igual manera, otro elemento que reviste de gran importancia en el riesgo psicosocial, y que también es anulado por los empleados como un factor de riesgo son las relaciones formales e informales que se establecen en los lugares de trabajo, las cuales dan origen a acciones que intervienen en la salud psicológica de cada empleado, y en el clima laboral. Desde hace algún tiempo estas relaciones de trabajo, han sido analizadas a nivel mundial, teniendo en cuenta la presión psicológica a la que son expuestos algunos trabajadores y las repercusiones en la salud integral de la persona.

Actualmente se maneja el término de acoso psicológico a alguna serie de acciones que generan violencia psicológica en el trabajo, y la presencia de esto es tan constante que está alcanzando niveles de epidemia. Los populares chismes malintencionados, burlas, humillaciones etc. Todo esto forma parte de este tipo de maltrato. Aunque también afecta al sexo masculino, las víctimas favoritas suelen ser las mujeres.

En Colombia la incidencia en los lugares de trabajo de este tipo de actitudes se ha hecho tan obvia que se ha reglamentado para proteger la salud psicológica de los empleados.⁴²

La prevención del acoso psicológico en el trabajo, puede abordarse aplicando diferentes medidas comprendidas dentro de las obligaciones empresariales en prevención de riesgos laborales. Reconociendo ante todo el carácter multifactorial

⁴² Ley 1010. Acoso Laboral en Colombia. Disponible en Internet:
<http://www.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo15270DocumentNo2990.PDF>

(factores individuales, sociales y laborales) de los riesgos, de igual manera, existen una serie de factores de riesgos psicosociales que deben ser abordados desde una acción preventiva integral; donde se tenga en cuenta el reconocimiento de la naturaleza los riesgos psicosociales como una acción importante, dentro de las obligaciones en prevención de riesgos laborales.

Adicionalmente, y en relación directa con los factores de riesgo psicosocial se encuentran las variables asociadas inherentes a cada uno de los miembros de la empresa y que determinan el grado de incidencia y daño a la salud, ya que lo que puede ser totalmente nocivo para un individuo para el otro puede convertirse en una gran oportunidad por el reto o exigencia que este implica por ejemplo: En el momento en que la DIAN, se inicia un proceso de reestructuración lo que para una persona puede ser catastrófico y generar incertidumbre e inestabilidad para la otra puede convertirse en el único medio para ascender en el sistema de carrera de la empresa.

La revisión anterior resalta la importancia de establecer un programa que permita un acercamiento a los empleados directos involucrados con lo que respecta a los riesgos psicosociales con el objetivo de controlar y minimizar la incidencia de los mismos. Garantizando con ello la disminución de los índices de accidentalidad, ausentismo, rotación y los altos costos para la empresa, además e incrementar el sentido de pertenencia, compromiso, la productividad y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

2.2 LA IMPORTANCIA DE LA SALUD LABORAL EN COLOMBIA.

La salud de los trabajadores es importante porque es un indicador de avance de una sociedad civilizada, en la que sus miembros productores participan organizadamente no sólo en la actividad productiva sino que además lo hace de manera consciente y sana. "La productividad hoy no proviene de la exclusión de los trabajadores sino de

su implicación responsable, su calificación y su participación en una comunidad productiva cohesionada, lo cual supone continuidad en el trabajo, trato digno y buen salario"⁴³

La salud de los trabajadores tiene que ver con participación, democracia política, económica y social. Esta es una de las bases para contribuir a superar la violencia y pobreza endémica del país. Precisamente la salud de los trabajadores tiene que ver con la salud en general y el "factor humano" del proceso de desarrollo, pero aun con todo esto, la salud de los trabajadores en el país no ha sido considerada en su verdadera importancia. Entre otras razones, por que se piensa que los trabajadores constituyen un grupo privilegiado y más en Colombia donde cada vez la cifra de desempleo crece con el pasar de los días.

Pero este grupo, ya de por sí importante en términos cuantitativos, es el que produce los bienes necesarios para dinamizar la economía del país, contra lo que frecuentemente se piensa, se encuentra expuesto a factores de riesgo particularmente nocivos para su salud y su vida. Al afectar su salud, se afecta la producción, se generan costos indirectos de atención y paralización, se afecta la economía de la familia del trabajador y la economía nacional. Estos costos que derivan de afectar la salud del trabajador se dan de manera cotidiana y aun con todo esto no revisten la importancia que debiera para los empresarios, y el Estado y, e inclusive para los propios trabajadores.

Las exposiciones a agentes y condiciones presentes en el ambiente laboral son reconocidas como factores de riesgo implicados en la patogénesis de muchas enfermedades, pese a que su ocurrencia es desconocida en casi todos los países. Las enfermedades ocupacionales son enfermedades, por lo menos en teoría, prevenibles que ocasionan grandes pérdidas económicas por la disminución de la

23. CASTELLA, José Luis. La Seguridad y Salud en el trabajo en el Proceso de Integración de la Unión Europea. OIT. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España. Proyecto Regional Seguridad y Salud en el Trabajo en los procesos de integración y globalización. Documento de Trabajo 27. OIT, 1996.

productividad y los costos requeridos para su atención. Por tal razón su importancia en el impacto nacional y más aún para definir las políticas que tengan por objetivo reducir su incidencia.

La integridad de la vida y salud de los trabajadores constituye una preocupación de interés público en la que participan el gobierno y los particulares. Por parte del Gobierno Nacional, se ha establecido una serie de directrices legales sobre las cuales deben encaminarse las actividades de Salud Ocupacional, para garantizar el mejoramiento de las condiciones de trabajo de la población laboral colombiana. El marco legal, está dado por lineamientos constitucionales, convenios internacionales, normas del Código Sustantivo del Trabajo, y por la normatividad interna de cada empresa.

En esta medida, el gobierno ejerce veeduría de la aplicación de dicha normatividad en la salud de los trabajadores colombianos, por medio del Ministerio de Protección Social procurando el óptimo nivel de bienestar del trabajador. Actualmente se han direccionado esfuerzos para concientizar a las empresas sobre la importancia de diseñar programas de salud ocupacional integrales y hacer cumplir la normatividad, que por parte del Estado se ha creado para al fin. Dentro de este amplio margen de cobertura se incluye la preocupación latente por prevenir y controlar los factores de riesgo Psicosocial, en los lugares de trabajo, debido a que actualmente a nivel mundial se ha identificado como uno de los principales generadores de enfermedades que atentan contra la salud y el bienestar del capital más importante de toda empresa, el Humano.

Teniendo en cuenta los fundamentos legales que sustentan la salud de todos los colombianos, la ley principal creada para tal fin es la Ley 100 por la cual se establece el Sistema General de Seguridad Social. Esta ley creada en 1993 estableció la estructura de la Seguridad Social en el país, la cual consta de tres componentes como son:

El Régimen de Pensiones
Atención en Salud
Sistema General de Riesgos Profesionales.

Cada uno de los anteriores componentes tiene su propia legislación y sus respectivos entes ejecutores y fiscales para su desarrollo.

En el caso específico del Sistema de Riesgos Profesionales, existe un conjunto de normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan, además de mantener la vigilancia para el estricto cumplimiento de la normatividad en Salud Ocupacional.

En esta medida, existen otros ejes sobre los cuales se enmarca la salud del país y que en la actualidad estipulan la planeación sobre las políticas relacionadas con la salud pública y la salud de los trabajadores como lo son el Plan Nacional de Desarrollo, “Estado Comunitario:

Desarrollo para todos. 2006 – 2010”⁴⁴, así mismo en cumplimiento del plan de desarrollo del cuatrienio anterior, se crea el Plan Nacional de Salud Ocupacional 2003 – 2007, cuyas estrategias rigen hasta el año en curso, esperando las modificaciones de acuerdo al nuevo plan Nacional de Desarrollo.

El plan Nacional de Salud Ocupacional, es expedido por el Ministerio de la Protección Social, Dirección General de Riesgos Profesionales, y el Consejo Nacional de Riesgos Profesionales, CNRP. Y se basa en la problemática nacional

⁴⁴Disponible en Internet: http://www.dnp.gov.co/paginas_detalle.aspx?idp=699

relacionada con la salud de los trabajadores y las trabajadoras del país, independiente de su afiliación o exclusión del SGRP.

El Plan se ha estructurado con miras de fortalecer la promoción de la seguridad y la salud en el trabajo y fomentar cultura de auto-cuidado y la prevención de los riesgos profesionales; también, consolidar y fortalecer las entidades, instituciones e instancias relacionadas con el SGRP; para Impulsar el desarrollo técnico, tecnológico y científico; el reconocimiento de las prestaciones asistenciales y económicas al trabajador y su viabilidad financiera.

La ampliación de la cobertura del SGRP, es fundamental en el plan nacional de salud ocupacional, así como establecer políticas y definir acciones de promoción de la seguridad y la salud en el trabajo, y de igual forma con los riesgos ocupacionales en las poblaciones laborales vulnerables, aplicando los elementos metodológicos de los programas de salud ocupacional como son los componentes que utiliza la higiene industrial, como la elaboración de panoramas y mapas de riesgos, con los cuales se diseña una intervención sistemática representada en el programa de salud ocupacional.

De acuerdo a estos parámetros, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, en el compromiso de mantener el bienestar físico, psicoafectivo, espiritual, social y ambiental laboral, de sus funcionarios; Acoge dicha normatividad, la cual refleja en el desarrollo del programa Institucional de salud ocupacional, siendo consecuente con la política Institucional de salud ocupacional de la DIAN, y con el decreto 1295 de 1994 del Ministerio de Trabajo.

En las empresas de carácter gubernamental como lo es la Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales, y muchas otras empresas en Colombia, es común encontrar personas que han enfermado a causa de un accidente laboral o por enfermedades profesionales originadas por el trabajo que realizan.

Dentro de la legislación Colombiana, actualmente se han ganado espacios con respecto a la defensa de la salud psicológica de las personas que trabajan, esto con respecto a un factor que no se le había prestado mucha atención hasta los últimos años, en las acciones de salud ocupacional, como los riesgos psicosociales a los que diariamente, se exponen los trabajadores.

En esta medida, se ha creado una ley que protege a los trabajadores de un fenómeno tan viejo como el trabajo mismo, pero que hasta principios de la década de los noventa no se lo ha identificado como un fenómeno que no sólo destruye el ambiente de trabajo y disminuye la productividad, sino que también favorece el absentismo, ya que produce desgaste psicológico. Este fenómeno se ha estudiado e identificado inicialmente en los países anglosajones y en los países nórdicos, en donde ha sido calificado de mobbing, abstrayendo la palabra -de mob: muchedumbre, manada, plebe; de ahí la idea de incomodidad fatigosa. Actualmente, en Colombia, los médicos laborales y las empresas de salud, empiezan a trabajar en la prevención de este fenómeno.

El Mobbing o Acoso Laboral es definido en la ley 1010 de 2006, como: “comunicación hostil y desprovista de ética administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes”⁴⁵.

Según el Ministerio de la Protección Social⁴⁶ “En Colombia el referente investigativo sobre el tema es el estudio denominado “Formas y consecuencias de la violencia en el trabajo”. Adelantado en el año 2004 por el Ministerio de la Protección Social en convenio con la Universidad de Antioquia en los sectores económicos de vigilancia privada, transporte, salud y finanzas. Los resultados se

⁴⁵ Disponible en Internet acoso laboral: www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/revlads/cont/5/cl/cl12.pdf

⁴⁶ Disponible en Internet Ley 1010 de 2006: www.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo15270DocumentNo2990.PDF

presentan de manera comparativa con el reporte producto de la tercera encuesta europea sobre las condiciones de trabajo llevado a cabo por la “Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida, en el año 2000 “y en resumen expresan lo siguiente”⁴⁷:

1. Las prevalencias relacionadas con violencia física y sexual es de 1.3% en Colombia y 2% en Europa.
2. La prevalencia de acoso de Colombia duplica la europea. En Colombia es de 19.8 frente a Europa del 9%.
3. De los cuatro sectores analizados el de mayor prevalencia de violencia en el trabajo es Transporte (25.1%)
4. Las agresiones físicas provienen principalmente de usuarios o personas ajenas al trabajo, excepto en transporte, donde la principal agresor es el compañero de trabajo.
5. El acoso psicológico es el de mayor ocurrencia
6. El 12.8% de los trabajadores manifestaron recibir agresiones verbales de los cuales el 40% son infligidas por el jefe y el 22% por compañeros de trabajo.
7. La violencia sexual se expresa con una prevalencia del 1.7% de los cuales el 51% de los casos es por acoso sexual laboral
8. El acoso psicológico se observa con mayor frecuencia en edades entre los 20 a 30 años con tendencia a ser mayor hacia la mujer en los sectores de Salud y financiero.

⁴⁷ Ibid.

Este fenómeno está ocasionando en las personas que lo sufren efectos muy preocupantes, tales como stress producido por una excesiva presión al sentirse amenazado por la pérdida del empleo, depresión, baja autoestima, úlceras, alcoholismo. y suele derivar en la pérdida del puesto de trabajo y como consecuencia de todo ello en situaciones desesperadas y funestas tanto desde el punto de vista económico como físico y psicológico.

Esta guerra psicológica en el lugar de trabajo incluye dos fenómenos:

El abuso de poder, que las personas en cargos gerenciales no siempre aceptan

La manipulación perversa, que engaña con calumnias y causa muchos más estragos.

En un grupo, es normal que tengan lugar conflictos. Una advertencia hiriente en un momento de exasperación o de mal humor no es significativa; y lo es todavía menos si se presentan excusas a continuación. Lo que constituye el fenómeno destructor es la repetición de las vejaciones y las humillaciones en las que no se produce ningún esfuerzo de matización.

En ocasiones, estas acciones se perciben como inofensivas y hasta propias de la interacción de las personas sin percibir que el acoso nace de forma trivial y se propaga de manera rápida y perjudicial. Al principio, las personas acosadas no quieren sentirse ofendidas y no se toman en serio las indirectas y las vejaciones. Luego, los ataques se multiplican. Durante un largo período y con regularidad, la víctima es acorralada, se la coloca en una posición de inferioridad y se la somete a maniobras hostiles y degradantes.

Es cierto que las personas no se mueren directamente de recibir todas estas agresiones, pero sí se deteriora la parte emocional y psicológica de los individuos, que incluso para muchos resulta difícil recuperarse.

En la DIAN Regional Nororiental, este tipo de relaciones suele ser muy comunes pero son pasadas por alto por la administración Regional, debido a que cada grupo de trabajo se considera un mundo aparte, y los problemas suelen manejarse entre ellos mismos, muchas veces los compañeros de trabajo, por egoísmo o por miedo, prefieren mantenerse al margen sin percibir que cuando una interacción asimétrica y destructiva de este tipo arranca entre dos personas, lo único que hace es amplificarse progresivamente.

Este tipo de situaciones se convierten en un fenómeno circular, de nada sirve buscar quién ha originado el conflicto porque aunque el acoso se produzca horizontalmente (un compañero arremete contra otro), los superiores en la jerarquía no suelen intervenir ni prestarle demasiada atención. Sólo toman conciencia del problema cuando la víctima reacciona de una manera muy visible (crisis nerviosa, llanto...), o cuando se ausenta del trabajo con demasiada frecuencia. Pero aun con todo esto, las intervenciones del jefe no pasan de decirles: « ¡Ya son ustedes mayorcitos para arreglar solos sus problemas! ». Logrando no terminar con el conflicto sino confirmarle a la víctima que los problemas interpersonales no son importantes siempre y cuando no interfieran con la labor que desempeña, En el mejor de los casos, la solución que proponen consiste en un cambio de puesto de trabajo, en el que no se tiene en cuenta la opinión del interesado.

Este tipo de conflictos demandan la atención de la Administración de la DIAN pues este tipo de conflictos a parte de generar malestar en el clima laboral, afecta directamente la salud psicológica de los funcionarios, lo que a su vez también puede convertirse en un problema legal.

3. U.E.A DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES REGIONAL NORORIENTE- BUCARAMANGA

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) se constituyó como Unidad Administrativa Especial, mediante Decreto 2117 de 1992⁴⁸, cuando el 1º de junio del año 1993 se fusionó la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DIAN).

Mediante el Decreto 1071 de 1999⁴⁹ se da una nueva reestructuración y se organiza la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), cuya misión es 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 la DIAN le competen funciones como la administración de los impuestos de renta y complementarios, de timbre nacional y sobre las ventas; los derechos de aduana y los demás impuestos internos del orden nacional cuya competencia no esté asignada a otras entidades del Estado, bien se trate de impuestos internos o al comercio exterior; la dirección y administración de la gestión aduanera, incluyendo la aprehensión, decomiso o declaración en abandono a favor de la Nación de mercancías, así como su administración y disposición. Igualmente, le corresponde el control y vigilancia sobre el cumplimiento del régimen cambiario en materia de importación y exportación de bienes y servicios, gastos asociados a las

⁴⁸ Generalidades de La DIAN. Disponible en Internet:
<http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>

⁴⁹ Normatividad general Decreto 1071 de 1999. Disponible en Internet:
<http://www.dian.gov.co/dian/13Normatividad.nsf/127c8ec5910f62cc05256ee600618fb9/9222ad96d5c765c005256ee60058cc0f?OpenDocument>

mismas, financiación en moneda extranjera de importaciones y exportaciones, y subfacturación y sobrefacturación de estas operaciones.

Al conocer la misión y las funciones que se desarrollan en la entidad, es de suponer que detrás de cada una de ellas, hay un recurso humano significativo, tanto en número como en preparación específica para su cargo, que tenga la capacidad de cumplir cabalmente las tareas y funciones para las cuales es contratado. Por su naturaleza oficial y la responsabilidad con el Estado Colombiano que conlleva su misión, la DIAN exige de cada uno de sus funcionarios el mayor rendimiento y eficiencia posible en la realización de las tareas

En la DIAN Bucaramanga, laboran aproximadamente 310 funcionarios, distribuidos en cada uno de los Procesos Misionales y de Apoyo de la entidad. Así, aunque los cargos y sus funciones son diferentes en cada proceso, cada uno requiere que el trabajador, tenga una capacidad física y mental óptima para poder entregar los resultados que se esperan de él, de modo que no haya retrasos o se vea paralizado un determinado proceso por fallas humanas.

Siendo una entidad con un volumen tan alto de funcionarios y con cargos de alta responsabilidad, la DIAN requiere que las personas vinculadas a ella como Servidores Públicos de la Contribución, ya sean en cargos de Libre Nombramiento y Remoción ó Cargos de Carrera; tengan una atención de asistencia y asesoría en salud mental y física, en el mismo sitio de trabajo, debido a que su carga laboral diaria implica el deterioro paulatino de ambas dimensiones, cuyo resultado mas probable es la enfermedad, la cual trae consecuencias negativas para el trabajador y su familia y lógicamente para la empresa.

En el desempeño de las funciones diarias dentro de la entidad, las personas se ven expuestas a diversos riesgos, que pueden desencadenar accidentes,

enfermedades y pérdidas humanas y/o materiales; así mismo la historia personal de cada uno de ellos, los hace más o menos vulnerables a que se vea afectada su salud a nivel físico y mental.

3.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

La UAE Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Bucaramanga, se encuentra ubicada en el Centro de la Ciudad, en la Calle 36 # 14 – 05, el cual es un sector comercial por excelencia, en el cual se encuentran importantes entidades públicas y privadas tales como el edificio de Tele Bucaramanga, con el cual limita, y otras entidades que están dentro del área cercana al edificio como son el Edificio de Colseguros, Vanguardia Liberal, el Palacio de Justicia, la Alcaldía de Bucaramanga y la Gobernación de Santander, así como almacenes de cadena y otros de tipo comercial.

Los funcionarios de la entidad se encuentran distribuidos en los diferentes pisos de acuerdo a las actividades realizadas y algunos empleados realizan labores extramurales.

En cada uno de los ocho pisos funcionan diferentes dependencias así:

Primer Piso: Pagaduría, Almacén y División de Documentación.

Segundo Piso: Entrada Principal – División de Cobros Persuasivo y Coactivo

Tercer Piso: División de Comercio Exterior, Orientación al Contribuyente, División Jurídica, División de Comercialización, Sede de la Policía de Aduanas y Consultorios de Enfermería y Psicología.

Cuarto Piso: División de Recaudación – Servicios Informáticos

Quinto Piso: División Devoluciones, División de Liquidación, División de Control de Infracciones Aduaneras.

Sexto Piso: División de Fiscalización

Séptimo Piso: Oficina de Despacho Local, Actualizaciones RUT y División de Documentación.

Octavo Piso: División de Recursos Físicos y Financieros.

Forman parte de la empresa 4 bodegas ubicadas en el aeropuerto, en el municipio de Girón y en el centro de la ciudad de Bucaramanga, las bodegas constan de un solo nivel, con pisos de cemento y se encuentran en calidad de arriendo. Las instalaciones del aeropuerto corresponden a una oficina de estructura moderna ubicada frente a la plataforma de llegada y salida de aviones.

3.2 POBLACIÓN.

- **Nombre del representante legal/ Directora Regional :** Miriam Castellanos Peñaranda

- **Nombre de la persona encargada del Programa de Salud Ocupacional:** Maria Teresa Blanco.

Cada una de las dependencias tiene un Director y un número específico de trabajadores.

Cuadro 1. Distribución demográfica por Divisiones:

PERSONAL	No	%
División de fiscalización: (despacho, control de infracciones cambiarias, gestión, investigaciones de fondo, secretaria, infracciones aduaneras, control posterior).	105	34%
División de devoluciones	10	3%
División de liquidación	17	5%
División de recaudación (despacho, grupo contable, grupo de registro y cumplimiento voluntario, recepción y validación, pymes).	46	15%
Grupo de servicio informático	5	2%
División comercio exterior	14	4%
División comercialización	10	3%
División jurídica (despacho, grupo de unidad penal)	13	4%
División de cobranzas (despacho, grupo persuasiva, coactiva, secretaria)	49	16%
División de documentación (despacho, correspondencia y notificación)	18	6%
División de recursos físicos y financieros (despacho, grupo de desarrollo personal, presupuesto y contabilidad. Pagaduría, almacén).	19	7%
Despacho regional	2	0.5%
Despacho local	2	0.5%
TOTAL	310	100%

Fuente: Autor del proyecto

El mayor porcentaje de empleados (34%) corresponde al personal de la División de Fiscalización.

Los funcionarios de la DIAN, son nombrados por diferentes mecanismos, como son⁵⁰:

Nombramiento ordinario: Es aquel mediante el cual se proveen los cargos que tienen el carácter de empleos de libre nombramiento y remoción.

⁵⁰ Nombramientos DIAN. Disponible en Internet:
<http://muisca.dian.gov.co/dian/12SobreD.nsf/af2b7ae7e9393d6e05256ed2006a9e63/c6ddca5271066ea105257108007034d3?OpenDocument>

Nombramiento en período de prueba: Es aquel mediante el cual se proveen los cargos del sistema específico de carrera de la Entidad con una persona seleccionada por concurso abierto y tiene un término de seis (6) meses.

Nombramiento provisional: Es aquel que se hace a una persona para proveer de manera transitoria, un empleo de carrera con personal no seleccionado mediante el sistema de mérito, previa convocatoria a concurso. Su provisión no puede exceder de seis (6) meses, prorrogables de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Carrera Administrativa.

Nombramiento de ascenso: Es aquel que se efectúa previa realización de concurso de ascenso, para la provisión, con servidores de la contribución pertenecientes al sistema específico de carrera de la DIAN, de cargos de carrera de mayor jerarquía de cualquier nivel.

Supernumerario. Se vincula con el fin de suplir o atender necesidades del servicio, para apoyar la lucha contra la evasión y el contrabando, para el ejercicio de actividades transitorias, y para vincular personas a procesos de selección dentro de los concursos abiertos cuando estos se realicen bajo la modalidad de concurso-curso.

El sistema específico de carrera en la DIAN⁵¹ tiene una estructura básica, cuya composición, se da en función de líneas de carrera según los procesos de la administración tributaria, aduanera y cambiaria, es la siguiente:

Líneas de carrera en procesos sustantivos:

Línea de Carrera en Recaudación

Línea de Carrera en Fiscalización

Línea de Carrera en Jurídica

Línea de Carrera en Comercio Exterior

Líneas de carrera en procesos de apoyo:

Línea de Carrera en Desarrollo Corporativo

⁵¹ *Ibíd.*

Línea de Carrera en Recursos Físicos y Financieros

En la DIAN existen dos tipos de cargos para sus funcionarios, que pueden ser de Libre Nombramiento y Remoción y de Carrera:

Libre Nombramiento y Remoción:

Director General

Defensor del Contribuyente y usuario aduanero

Defensores del Contribuyente y usuario aduanero delegado

Director de Impuestos

Director de Aduanas

Director de Policía Fiscal y Aduanera

Secretario General

Secretario Desarrollo Institucional

Jefes de Oficina

Subdirectores

Subsecretarios

Directores Regionales

Administradores de Impuestos

Administradores de Aduanas

Administradores de Impuestos y Aduanas

Asesores

De Carrera:

Inspectores Generales de Ingresos Públicos

Especialistas en Ingresos Públicos

Profesionales en Ingresos Públicos

Técnicos en Ingresos Públicos

Auxiliares

Estas personas tienen formación académica en diferentes áreas: Derecho, Administración de Empresas, Contaduría Pública, Comercio Exterior, Ingenierías, entre otras.

También le colaboran laboralmente a la DIAN los Pasantes. Ellos son estudiantes de las universidades e instituciones de educación superior que complementan su formación académica adquirida en el programa de estudios con la práctica laboral en la entidad, previa revisión de la hoja de vida y de las necesidades institucionales. Dicha práctica contribuye al fortalecimiento de los procesos de gestión adelantados por la Entidad y en el crecimiento personal y profesional de los estudiantes. Para realizar estas prácticas debe existir un convenio entre la DIAN y la institución educativa interesada

El servicio de Vigilancia está a cargo de una empresa privada; se mantienen 4 vigilantes por turno distribuidos en la entrada, parte externa de edificio, parte interna del edificio y parqueaderos. Así mismos los servicios generales son contratados con una empresa, y en cada piso hay una persona encargada de los mismos, cuyas labores comprenden el aseo de las áreas y el servicio de cafetería y una sola persona encargada del Mantenimiento de las instalaciones de todo el edificio.

El personal que labora en el edificio: de 8:00AM a 5:00PM jornada continua. Personal de comercio exterior que labora en el aeropuerto, turnos de 7:00AM a 3:00PM y de 3:00 a 12:00 PM.

3.3 SERVICIOS QUE SE OFRECEN.

La DIAN ofrece servicios propios de sus competencias como son:

- Gestión tributaria y aduanera

- Operaciones relacionadas con los regímenes aduaneros
- Compilar, actualizar y divulgar normas sobre regímenes tributarios, aduanero, de comercio exterior y de control de cambio por importación y exportación de bienes y servicios
- Propugnar por el cumplimiento de normas tributarias y aduaneras
- Actividades de cooperación técnica para el desarrollo del comercio internacional
- Cobro persuasivo o Coactivo de los impuestos nacionales
- Control de cambio por importación y exportación de bienes y servicios
- Registrar y llevar estadística de los tributos nacionales
- Resolver recursos que se interpongan contra actos administrativos
- Participar en el estudio y elaboración de los proyectos de ley, decretos o acuerdos internacionales que contemplen aspectos tributarios, aduaneros o de control de cambio por importación y exportación de bienes y servicios
- Participar en el estudio y preparación de la legislación y de acuerdos internacionales que contemplen aspectos aduaneros y de comercio exterior
- Administrar las mercancías aprehendidas
- Asesorar a entidades territoriales y a sus entes descentralizados en estudios para medir y adecuar los efectos del régimen tributario
- Cumplir las actuaciones y funciones administrativas necesarias para su gestión
- Ejercer funciones de policía judicial
- Diseñar y aplicar el sistema de control interno
- Adelantar programas de fiscalización a los tributos nacionales.

3.4 SERVICIOS PÚBLICOS.

Dispone de buenas condiciones de saneamiento básico, como agua potable, disposición de residuos sólidos y servicios sanitarios higiénicos y demás servicios públicos necesarios para su funcionamiento.

Cuenta con abastecimiento de agua disponiendo de tanques aéreos y un tanque subterráneo, la iluminación en su gran mayoría es artificial por medio de fluorescente.

3.5 ASPECTO FÍSICO – AMBIENTAL.

LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES – DIAN – BUCARAMANGA, funciona en un edificio de 8 pisos construidos en concreto reforzados y armaduras en metal y madera para ventanas y puertas, un sótano y un parqueadero cubierto para los funcionarios. Los ocho pisos se comunican entre si por medio de escaleras y ascensor. Las paredes se encuentran estucadas y pintadas, tienen pisos en baldosa, ventanales en vidrio, algunas oficinas son independientes y otras se distribuyen por medio de divisiones modulares. En cada piso se encuentra ubicado un gabinete contra incendio y extintores.

Por la actividad económica de la empresa, esta produce desechos sólidos, representados en residuos de oficina, papelería y ganchos; de la misma manera produce algunos residuos especiales como son las minas de lapiceros y cintas de impresoras. En las áreas de cafetería se producen sobrantes de comida, empaques plásticos, de vidrio etc. La empresa tiene un área específica para la ubicación de basuras, las cuales son recolectadas por los vehículos de la empresa de aseo de la ciudad.

3.6 SITUACIÓN SOCIO – ECONÓMICA.

Es una entidad que tiene recursos económicos propios para su funcionamiento.

Los funcionarios de la entidad son en su mayoría Profesionales y técnicos, personas que devengan mensualmente sueldos que les permiten tener una buena calidad de vida. En su totalidad están afiliados al SGSS en Salud, Pensiones y Riesgos Profesionales. Están distribuidos en las diferentes EPS y empresas de Medicina Prepagada, y los Riesgos Profesionales están con la ARP del Instituto de

Seguro Social ISS; entidad que tiene una fuerte presencia en la empresa, ya que dispone del trabajo permanente de una asesora, la cual adelanta diversas actividades relacionadas con Salud Ocupacional.

En cuanto a las organizaciones de la empresa, existe el COPASO legal y debidamente conformado, el cual se reúne mensualmente. Los trabajadores pertenecen a un Fondo de Empleados de la DIAN (FEDINOR) y también está conformado el Sindicato de Trabajadores SINTRADIAN.

3.7 UBICACIÓN EN EL GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE DESARROLLO HUMANO Y PERSONAL

El Grupo de Desarrollo Humano de la DIAN tiene como función principal la administración de personal de la Entidad para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo, a través de programas de Bienestar, Capacitación y el manejo de nómina.

El reclutamiento y la selección de personal en la actualidad se hace mediante convocatorias, de la Comisión Nacional del Servicio Civil quienes a través de la página WEB informan a los interesados sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar los diferentes cargos.

El Grupo de Desarrollo Humano y Personal cuenta con tres Coordinaciones La de Personal que se encarga del manejo de todas las novedades como son: ingresos y retiros de funcionarios, vacaciones, permisos, licencias, ingresos y cambios de E.P.S., Fondos de Pensiones, etc., la Coordinación de Capacitación que se encarga de realizar las diferentes entrenamientos de acuerdo a las necesidades del puesto de trabajo, para los funcionarios nuevos o para quienes estando en la Entidad realizan un cambio a otra área la respectiva Inducción al nuevo puesto de trabajo, las actualizaciones para los funcionarios que se encuentran en las áreas

técnicas de acuerdo a los cambios en la legislación vigente, etc., así mismo maneja la parte de los Auxilios Educativos para quienes se encuentran haciendo estudios de pregrado y postgrado.

La Coordinación de Bienestar y Salud Ocupacional grupo en el cual se ubica el profesional en formación de Trabajo Social, maneja la parte más sensible de la organización ya que un buen número de factores participan en la calidad de vida de las personas incluyendo en ésta no sólo el logro de objetivos, sino también las relaciones interpersonales, que por razones de convivencia a veces suelen volverse conflictivas, lo que hace necesaria la intervención con programas de Clima Laboral.

La parte de Bienestar maneja un cronograma de actividades donde se tienen en cuenta algunas de las fechas más importantes, se permite el sano esparcimiento de los funcionarios con el programa de las Olimpiadas Regionales y Nacionales, buscando un mejor estado físico y un mejor manejo de la salud a través del deporte.

Con los programas de Salud Ocupacional se busca proveer a los funcionarios de seguridad, protección y atención en el desempeño de su trabajo, minimizando los riesgos de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales a través de cada una de las actividades contempladas en cada uno de sus subprogramas como son: Higiene y Seguridad Industrial, Medicina Preventiva y del Trabajo y COPASO.

4. PLANEACION DEL AREA ORGANIZACIONAL DE TRABAJO SOCIAL, VIGENTE PARA LA PRÁCTICA EN LA DIRECION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES REGIONAL NORORIENTE SEGUNDO SEMESTRE DE 2005. COMO CARACTERIZACION DE LA EXPERIENCIA

Visión. Gerenciar procesos de desarrollo humano integral, articulando las expectativas y objetivos personales de quienes trabajan con la empresa y los propios de la organización.

Misión. Dirigimos diversos procesos de administración de personal para el logro de la calidad de vida deseada, proponiendo políticas orientadas a la retribución social hacia el trabajador y la generación de oportunidades de crecimiento personal así como el fortalecimiento patrimonial (EVA) de la empresa.

4.1 OBJETIVOS DEL ÁREA ORGANIZACIONAL

- Consolidar el departamento de gestión humana como división inamovible e imprescindible de la organización.
- Optimizar los procesos de conservación y desarrollo del talento humano en la organización y garantizar su adecuada y oportuna implementación.
- Trabajar por el desarrollo del hombre en la empresa sin perder de vista los parámetros organizacionales.
- Consolidar el marco teórico del área organizacional a partir del estudio permanente de las nuevas concepciones en administración y de la persona en la organización.

Objetivos de proceso del Área Organizacional

- ❑ Desarrollar procesos técnico – sociales para vincular a la empresa, personal idóneo para cada uno de los cargos, suministrando los mecanismos esenciales para el desarrollo socio – laboral.
- ❑ Promover y apoyar la iniciativa, creatividad e interés del Talento Humano a partir del reconocimiento de sus potencialidades para la creación de actitudes, y habilidades necesarias para el desarrollo laboral.
- ❑ Propiciar la autonomía como criterio fundamental para el Desarrollo del Talento Humano, teniendo en cuenta que individualmente y a través del trabajo en equipo cada persona puede iniciar y continuar su proceso de ser cada día mejor.
- ❑ Alcanzar el desarrollo de manera integral a partir de la administración de procesos orientados al factor humano de la empresa integrando elementos laborales y socio- familiares
- ❑ Generar propuestas que permitan valorar el proceso de Desarrollo Humano como parte de la Responsabilidad Social de la organización en la cual procurará integrar la participación del empleado, su familia y el compromiso de la empresa.

4.2 AREAS DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

4.2.1 Provisión del Talento Humano. Consiste en atraer el talento humano, seleccionando el personal más idóneo en el cual es necesario invertir para desarrollar su potencial personal y el de la organización.

Competencias del Trabajador Social

- Análisis Ocupacional
- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Entrenamiento.

4.2.2 Conservación y Desarrollo. Impulsa y apoya la iniciativa, creatividad e interés del talento humano hacia el crecimiento de sus potencialidades necesarias para obtener su propio desarrollo.

Competencias del Trabajador Social

- Planeación y dirección de capacitación y desarrollo
- Coordinación plan de Salud Ocupacional
- Diagnóstico del clima laboral
- Motivación y proyección hacia el mejoramiento continuo
- Mejoramiento sociolaboral

4.2.3 Evaluación del Talento Humano. Consiste en determinar la forma como el personal realiza su labor con el fin de mejorar su eficiencia, reconocer su buen desempeño y tomar los correctivos del caso, o administrar propuestas de mejora personal.

Competencias del Trabajador Social

- Diseño del instrumento
- Orientación a los evaluadores
- Exposición de los resultados
- Orientación para generar planes de mejora

4.2.4 Balance Social. Es la identificación de la responsabilidad social de la organización, derivada de su compromiso por obtención plusvática propia del negocio. Se mide con el instrumento de evaluación llamado Balance Social, que parte de un Informe Social.

Se mide la responsabilidad social interna y externa (compromisos con los trabajadores y la comunidad).

Competencias del Trabajador Social

- Diseña y dirige la aplicación del instrumento
- Desarrolla su diagnóstico
- Formula políticas de responsabilidad social

4.4 DIAGNOSTICO INICIAL

El espacio de práctica de Trabajo Social en la UEA. DIANA a estado antecedido de otras profesionales en formación, las cuales han desarrollado procesos significativos en el Grupo de Desarrollo Humano de la entidad, a los cuales se les busca dar continuidad en favor del recurso humano de la organización.

El proceso de prácticas se inició a partir de la contextualización o acercamiento que la estudiante en práctica hace de la organización y de los lineamientos a los cuales ésta obedece, por medio de la observación directa, entrevistas informales con algunos funcionarios claves de la Entidad y revisión de archivos y documentos propios del área y de los procesos que allí se desarrollan.

Esta ubicación empezó con un gran tropiezo dado a la escasa información que se posee de las prácticas anteriores y se hizo necesario un acercamiento directo con las fuentes, que en caso específico se hace referencia a la jefe de bienestar, quien

realizo la inducción y recapitulación de lo que se ha realizado por trabajo social en la empresa.

La práctica comenzó bajo unos objetivos preestablecidos, que se encaminaban a la conformación del grupo de pensionados de la DIAN y a la reactivación de un grupo de apoyo de salud ocupacional, sumado al apoyo de las actividades desarrolladas por el área de bienestar, donde se ubica específicamente el espacio de practica de trabajo social.

Al inicio de la práctica, la DIAN contaba con 2 profesionales en formación de las áreas de Psicología y Enfermería, vinculadas directamente con el grupo de desarrollo humano las cuales adelantaban actividades en lo concerniente a salud ocupacional, lo cual facilitó iniciar directamente con los objetivos propuestos para la práctica.

En medio de la ubicación que se realizaba, se sugirió por parte de la coordinación de bienestar, la aplicación de una encuesta que estaba formulada para programar las actividades de bienestar para el año 2005, lo que evidenció la apatía hacia la participación en actividades sugeridas desde esta área de la empresa.

Al iniciar el acercamiento e indagación de la situación actual del grupo de colaboradores de salud ocupacional, denominado Células de Salud Ocupacional, considerado uno de los objetivos principales de la practica académica en la entidad; se evidencio que en sus inicios se habían seleccionado una serie de personas, para que apoyaran las actividades propuestas en el programa de salud ocupacional pero que en el momento actual no cumplían la función para la cual fue conformado, la reorientación de las actividades del grupo se entreveían como actividades de tipo primario y más, teniendo en cuenta que el Programa de Salud Ocupacional de la DIAN en Bucaramanga está a cargo de una sola persona, quien debe realizar las actividades de prevención de la enfermedad y promoción de la

salud en la entidad así como de la convocatoria al COPASO y demás actividades que su cargo como coordinadora de Bienestar y salud Ocupacional le competen. Otro de los objetivos planteados para esta práctica fue la conformación del grupo de pensionados de la DIAN, se percibía como una tarea de alta complejidad, debido a la apatía que se distinguía entre los pensionados, promovido por las situaciones que llevaron a dicha jubilación, tales como los recortes de personal y reestructuraciones que a nivel interno sufrió la entidad, sumado a que muchas de estas personas aun no habían logrado la culminación del trámite para adquirir la pensión.

Pronóstico: El pronóstico para esta práctica fue favorable, debido a las expectativas por parte del área de desarrollo humano y de la profesional en formación, con respecto a las sugerencias planteadas como objetivos principales para el ejercicio práctico del semestre en curso de Trabajo social en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

CUADRO 2. PLAN DE ACTIVIDADES DE LA PRÁCTICA ACADEMECA DE TRABAJO SOCIAL EN LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. PRIMER SEMESTRE DE 2005.

1 OBJETIVO: Crear y ejecutar actividades de formación continua, para mejorar las condiciones del medio ambiente laboral de la DIAN Bucaramanga.				
ESTRATEGIA # 1. Creación y seguimiento del plan anual de actividades de formación para las Células de Salud Ocupacional de la DIAN Bucaramanga.				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADORES DE LOGRO	FORMULA	META	PERIODICIDAD
Diseño del Plan Anual de actividades de Salud Ocupacional.	Cumplimiento del plan anual de actividades	# De actividades formativas ejecutadas./ Total de actividades formativas programadas	95%	Mensual
Revisión de registro de asistencia de cada acción formativa.	Asistencia de los integrantes del grupo de Células de S.O DIAN.	# De asistentes/ # de integrantes del grupo	100%	Mensual
ESTRATEGIA # 2. Efectividad del plan de formación para las Células de Salud Ocupacional				
Inspección y verificación por medio de formatos escritos de la aplicación de la acción formativa del mes en los grupos de trabajo.	Comprensión del tema de la acción formativa impartida	# De evaluaciones >= a 3 / total de evaluaciones calificadas. Calificación : 1- 5	90%	Mensual

Cuadro 3. Plan de actividades de la propuesta de intervención

2. OBJETIVO: Organizar el grupo de pensionados de la UAE DIAN Bucaramanga, en procesos organizativos, de planeación, de gestión social, para alcanzar mejores condiciones de vida para este grupo poblacional				
ESTRATEGIA # 1. Creación del grupo de pensionados de la DIAN Bucaramanga.				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADORES DE LOGRO	FORMULA	META	PERIODICIDAD
Convocatoria de los pensionados a la reunión de conformación del grupo	Respuesta positiva a la convocatoria	# De asistentes a la reunión / total de convocados.	70 %	1 vez.
ESTRATEGIA # 2. Conformación de la Asociación de Pensionados				
Creación de los estatutos de la Asociación	Aprobación y definición del estatuto.	# de artículos debatidos y aprobados/ total de los artículos formulados	60%	Según aplique

Cuadro 4. Cronograma de actividades de la propuesta de intervención

3. OBJETIVO: Diagnosticar e implementar actividades de mejora del clima laboral de la división de Documentación				
ESTRATEGIA # 1 Elaboración del diagnóstico del clima laboral de la División de Documentación.				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADORES DE LOGRO	FORMULA	META	PERIODICIDAD
Elaboración e implementación de encuestas al personal de la División de Documentación.	% de satisfacción de los trabajadores con el clima laboral	# De encuestas positivas/ # total de encuestas realizadas	90 %	Bi -mensual
ESTRATEGIA # 2 Propuesta de mejora para la División de Documentación.				
Formulación y planteamiento de la propuesta de mejora	% de efectividad de las actividades de mejora realizadas	# De actividades efectivas / # de actividades realizadas.	80%	Mensual.

Cuadro 5. Presupuesto total de la propuesta de intervención

4. OBJETIVO: Coordinar y apoyar las actividades del área de bienestar, para fomentar acciones de integración y recreación para los funcionarios y sus familias.				
ESTRATEGIA # 1. Diseño del plan de actividades de bienestar para el segundo semestre de 2005				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADORES DE LOGRO	FORMULA	META	PERIODICIDAD
Aplicación de la encuesta de bienestar para seleccionar las actividades de bienestar	Actividades aprobadas para implementar en el plan	# De actividades aprobadas / # de actividades propuestas	90%	Anual.
ESTRATEGIA # Seguimiento del plan anual de actividades de bienestar				
Revisión de registro de asistencia de cada actividad realizada.	Cumplimiento del plan anual de actividades	# De actividades formativas ejecutadas./ Total de actividades formativas programadas	95%	Mensual

4.5 PROCESO DE INTERVENCIÓN

Teniendo como punto de partida los cuatro objetivos que fundamentan la práctica de trabajo social en el área organizacional, la presente práctica se basó en la ejecución del segundo objetivo de *conservación y desarrollo*, con el fin de fortalecer el proceso de las personas que son el valuarte con que cuenta la Entidad.

El proceso de intervención desarrollado en la UEA. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Regional Nororiente, en el segundo semestre del año 2005, como se mencionó anteriormente, tuvo preestablecidos tres objetivos los cuales fueron los ejes de la práctica: La conformación del grupo de pensionados de la DIAN, la reactivación de un grupo de apoyo de salud ocupacional, y el apoyo a las actividades desarrolladas por el área de bienestar.

En el transcurso de la práctica y por medio del acople que se dio con el grupo de Desarrollo Humano se formuló por parte de este la necesidad de intervenir, en el mejoramiento del ambiente laboral de la División de Documentación, que para el momento estaba presentando algunas dificultades, lo que se acogió como un objetivo más de la práctica académica.

Gracias al apoyo interdisciplinario e institucional con que se contó en esta práctica, se logró dar cumplimiento en buena medida a los objetivos y estrategias planteadas para la misma, consiguiendo, con esto reconocimiento de la intervención profesional del trabajador social en el área organizacional.

A continuación se describe el desarrollo de la propuesta planteada, en la Dirección de Impuestos Nacionales en el segundo semestre de 2005.

OBJETIVO 1.

“Crear y ejecutar actividades de formación continua, para mejorar las condiciones del medio ambiente laboral de la DIAN Bucaramanga.”.

Este es un objetivo que se ha manejando en la entidad, desde que se inició la práctica de trabajo social, pero no se le ha brindado la atención necesaria para que las actividades se realicen de manera continua y cumplan con la ayuda esperada al programa de salud ocupacional.

Con el planteamiento de este objetivo, se buscó crear un medio de capacitación que permitiera a todos los funcionarios de la DIAN Regional Nororiental, apropiarse del cuidado de su salud en el lugar de trabajo, además de complementar las actividades del programa de salud ocupacional de la entidad.

A continuación se describen las estrategias y acciones estratégicas que se ejecutaron para el cumplimiento de este objetivo:

ESTRATEGIA # 1. Creación y seguimiento del plan anual de actividades de formación para las Células de Salud Ocupacional de la DIAN Bucaramanga.

➤ En primera instancia, hubo la necesidad de reenfocar las directrices que fundamentan la conformación del grupo de Células de Salud Ocupacional, creando un manual donde se especifican, los objetivos que se pretenden lograr con la creación del mismo.

Este proceso fue viable, debido a que se contaba con un grupo de personas que habían participado en primera instancia en la conformación primaria del grupo de células de salud ocupacional y que reconocían la importancia de trabajar en él, por la salud de ellos mismos y la de sus compañeros.

En esta medida, la primera estrategia, fue convocar el grupo de Células de Salud Ocupacional y presentarles un esquema de trabajo, formulado como plan anual de actividades, el cual está compuesto por acciones formativas en temas específicos de salud ocupacional y actividades semanales de seguimiento.

El grupo que se consiguió fue de 8 funcionarios de las siguientes divisiones.

Documentación: Julio Flores,

Cobranzas: Soraya Jiménez,

Fiscalización: Sandra Salgado

Servicios Informáticos: Claudia Manosalva

Recursos físicos y financieros: Maria Nancy Garcés

Recaudación: Mauricio Sánchez

Comercio Exterior: Mónica Parejo

➤ La segunda acción, fue el inicio formativo, en los temas de salud ocupacional, de las cuales solo se lograron 3, con la participación total de los involucrados; los temas que se desarrollaron fueron: Generalidades de salud ocupacional, (Mayo 20 de 2005) presentación del panorama general de factores de riesgos de la DIAN (junio 17 de 2005), acción formativa para vigilancia del riesgo ergonómico (15 de julio), éstas a su vez fueron guiadas por profesionales del área de Salud ocupacional, apoyadas por la ARP ISS. Aunque fueron pocas las actividades llevadas a cabo dejó ver que generaron compromiso en el grupo, lo cual se constató con la asistencia a las acciones formativas.

ESTRATEGIA # 2. Efectividad del plan de formación para las Células de Salud Ocupacional

➤ Ésta acción estratégica, no se desarrolló a cabalidad debido al poco tiempo disponible que tienen los funcionarios, pero las visitas se realizaron con menor periodicidad de la planeada, pero logrando la constatación del desarrollo de las actividades formuladas en cada acción formativa.

Evaluación:

Este objetivo tuvo un excelente progreso, debido a que se contó con un terreno abonado y sensibilizado, llevado a cabo por las profesionales en formación de Enfermería y Psicología que desarrollaron la practica en la entidad, cuyo propósito era el acompañamiento del programa de Salud Ocupacional de la entidad, también se sumó a esto el apoyo de la ARP. ISS, por medio de los

adiestramientos brindados, lo cual favoreció en gran medida el avance en la consecución del objetivo

De este modo, el trabajo desarrollado desde Trabajo Social, fue significativo por que se logró la consolidación de un grupo que está interesado en trabajar en pro de la salud y el bienestar de los funcionarios de la entidad y en cuanto a los logros obtenidos con el grupo de Células de Salud Ocupacional, se fijaron objetivos a largo plazo, que permiten el funcionamiento del grupo en la entidad, de igual manera, teniendo en cuenta que el grupo se conformó de manera no natural; es decir, no por la iniciativa de cada uno de sus integrantes, se efectuaron una serie de talleres y actividades que permitieron crear conciencia de grupo y una cultura de equipo basada en la participación activa y la autogestión, esto contribuyó a que los participantes se identificaran y adueñaran de los objetivos del proyecto.

OBJETIVO 2.

“Organizar el grupo de pensionados de la UAE DIAN Bucaramanga, en procesos organizativos, de planeación, de gestión social, para alcanzar mejores condiciones de vida para este grupo poblacional”.

Este objetivo, se propone en la pasantía de Trabajo Social en el primer semestre de 2005, por un sentimiento de solidaridad, por parte de las directivas de la entidad a nivel nacional con las personas que han adquirido la jubilación en la DIAN, y que se encuentran en una fase de acople en esta nueva etapa de la vida. En esta medida, se propuso organizar estas personas a manera de grupo, para que logren acceder a beneficios que como asociación pueden gestionar ante la DIAN.

Este es un proceso que inició, de la mano de la DIAN, a nivel central; formulado para gestionar acciones que favorecieran a los ex funcionarios de la misma, buscándoles espacios de participación en la empresa a la que dedicaron gran parte de su vida. Por lo tanto, se suponía, que las acciones a desarrollar por la practicante de trabajo social, eran de replica de acciones y propuestas ya formuladas.

Pero al tener comunicación con algunos de los jubilados involucrados en el grupo, se conoció que de éste programa planteado por ASOPENDIAN, no tenía mayor viabilidad para el conglomerado de pensionados residenciados en la ciudad de Bucaramanga, por lo tanto se modificaron las actividades planeadas con respecto a la vinculación a la Asociación de Pensionados de la DIAN, a nivel nacional.

Las acciones estratégicas formuladas para tal fin fueron las siguientes:

ESTRATEGIA # 1. Creación del grupo de pensionados de la DIAN Bucaramanga.

- En primera instancia, se convocó el grupo de personas que habían adquirido la jubilación en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Regional Nororiental. Para esto, se realizó una reunión con ellos en la cual se les dejó manifiesto la intención de colaborarles con la conformación de la Asociación de Pensionados a nivel nacional, además del apoyo en la adaptación al cambio de vida, propio de tal etapa, del total de población que equivale a 36 personas, asistieron 18, la reunión tuvo lugar en el auditorio mayor de la DIAN el día 13 de mayo.
- La segunda estrategia, se formuló buscando el acercamiento y posible conocimiento de ASOPENDIAN Bogotá, (la asociación ya constituida de pensionados de la DIAN), ante la cual se gestionó la inclusión de los exfuncionarios de Bucaramanga, pero no se recibió, apoyo, por lo cual, el grupo de pensionados de Bucaramanga, desistió de participar en tal Asociación, y se reencaminaron las acciones en la búsqueda de conformar la Asociación de pensionados de la Regional Nororiental, para lo cual realizó acompañamiento en reuniones para la creación y aprobación de estatutos, y el diligenciamiento para la legalización de los mismos ante el Ministerio de Protección Social.
- Se realizó una actividad lúdica recreativa para favorecer la integración y cohesión grupal, buscando el acercamiento de los integrantes del grupo, se contó con la participación de 23 pensionados dejando manifiesto el interés de compartir con sus excompañeros de trabajo. La actividad tuvo lugar el día 23 de mayo en la sede recreativa de la DIAN – DIPANA (Sede de los funcionarios kilómetro 3 vía a Piedecuesta),

Evaluación:

Los mayores logros de este objetivo, fueron en su importancia, el reencuentro de los exfuncionarios y seguidamente la conformación del grupo de pensionados, lo cual se consiguió con la animada asistencia, interés y participación de cada uno de los ya jubilados de la DIAN Regional Nororiental, en cada una de las actividades sugeridas y planeadas para ellos.

De igual manera se logró, el empoderamiento del grupo de pensionados de la DIAN Regional Nororiental, reflejados en una búsqueda autónoma y decidida, por conformar una asociación donde puedan compartir, las necesidades y explorar posibles opciones que les permita sentirse vigentes en una sociedad en la que cada vez, se les valora menos sus aptitudes.

Desde la práctica de Trabajo Social, se llevó un acompañamiento de todas y cada una de las actividades del grupo de pensionados, lo que permitió un crecimiento profesional en el trabajo de manejo de grupos y creación de proyectos de vida, sobre todo en una población tan vulnerable anímicamente como lo son los jubilados, hubo también un apoyo constante por parte de la DIAN, facilitando las locaciones para las actividades, de reunión, así como todos los recursos indispensables para la consecución del objetivo.

OBJETIVO 3.

“Diagnosticar e implementar actividades de mejora del clima laboral de la división de Documentación”

Este objetivo, se incluyó en el transcurso de la práctica, debido a la visible necesidad que tenía la División de Documentación, de mejorar su clima laboral, porque los Jefes de División estaban presentando quejas acerca de que el área de Documentación estaba produciendo cuellos de botella en las áreas técnicas debido a que los documentos no se notifican oportunamente, o que se demoran en devolver los expedientes visados, corriéndose el riesgo de que esos expedientes y las actuaciones proferidas de su análisis no tengan ningún efecto y por consiguiente afloran las debidas glosas legales para los funcionarios involucrados en esos procesos.

Este objetivo se formuló teniendo presente, que este grupo, según a cultura organizacional de la DIAN, refleja ciertas pautas con relación a la percepción que tienen los funcionarios hacia la división de Documentación, viéndose esta como una zona de castigo y por ende factor desmotivante para los funcionarios de esta área.

Por lo tanto se advierte la necesidad de intervenir la dinámica grupal para que favorezca el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos de la división de documentación.

En esta medida se formularon las siguientes acciones estratégicas:

Elaboración del diagnóstico del clima laboral de la División de Documentación.

Propuesta de mejora para la División de Documentación.

➤ Se inició la primera de estas estrategias, con la finalidad diagnosticar las circunstancias que estaban generando el malestar en el grupo de funcionarios de la División de Documentación, dicho reconocimiento se logró por medio de la aplicación de un formato tipo encuesta dividido en 3 formatos donde se midió la comunicación del grupo, el trabajo en equipo, el liderazgo.

Ésta acción se llevó a cabo el día viernes 17 de junio en horas de la tarde, en el lugar de trabajo (Edificio de la DIAN, 1er piso)

Haciendo un análisis global de las necesidades expuestas por la división de documentación es reiterativo la falta de equipos y de herramientas, así como la capacitación en temas propios de sus insumos de trabajo, deja ver la insatisfacción con el jefe o líder de la división, y el poco trabajo en equipo que se refleja en las constantes quejas por la distribución inadecuada de trabajo.

Los factores anteriormente mencionados inciden en el clima organizacional de la división y por ende en la prestación de servicios a los clientes, lo cual dejaría de ser la problemática de una de las divisiones de la DIAN y pasaría a convertirse en un malestar general de la regional.

➤ Tal como se notó en el diagnóstico anterior, gran parte del problema es generado por la actitud de las personas intervinientes en los procesos, y de nada serviría mejorar o reingeniar los procesos si no se ataca el problema fundamental del quehacer diario estableciendo alternativas que ayuden a convertir un área complicada de labor en un verdadero ambiente excepcional de trabajo para esas personas y en general para la organización y sus clientes.

En esta medida se formuló la segunda estrategia con el fin de favorecer la dinámica grupal, por medio de actividades semanales que permitieran una interacción lúdica en el lugar de trabajo, además incentivara actitudes de confianza, respeto y aprecio por los compañeros. Se realizaron las siguientes 3 actividades:

Actividad día del sombrero divertido: se llevó a cabo el día 8 de julio en el lugar de trabajo, en horas de la mañana cada integrante del grupo de la División de Documentación llevó un sombrero que mantuvieron puesto durante todo el día, realizando sus actividades diarias, percibiendo la respuesta positiva de las personas que llegaban a la división (clientes internos y externos-contribuyentes) en horas de la tarde se hicieron actividades lúdicas y recreativas.

Actividad día de las fotos viejas: El viernes 15 de julio cada funcionario llevó las fotos que quería compartir con su grupo de trabajo, las fotos que llevaron fueron de infancia, en eventos que se habían llevado con anterioridad en la entidad o con otros compañeros de la entidad, éstas estuvieron expuestas durante la jornada laboral, permitió el compartir anécdotas durante la exposición, y para esta oportunidad se organizaron económicamente y ofrecieron unas onces entre ellos.

Evaluación:

Las acciones implementadas en la División de Documentación, favorecieron la dinámica grupal, además estuvieron acompañadas de otras modificaciones

que generaron mayor impacto, tales como un nuevo jefe de división, y remodelación del sitio de trabajo.

Algo significativo es que además del valor que tiene el adecuado funcionamiento de un grupo de trabajo, es el papel que desempeña en el resto de procesos de la organización, siendo este el caso de la División de Documentación, el cual desempeña funciones que involucran tanto a clientes internos, (otras divisiones) como externos (contribuyentes) generando demoras en todas las instancias involucradas.

De igual manera es necesario que estas estrategias de mejoramiento del ambiente de trabajo se desarrollen con mayor frecuencia, para que los logros obtenidos en la División de Documentación, tengan perdurabilidad y continúen favoreciendo la dinámica de los procesos de la organización.

Muchas de las estrategias formuladas para este grupo, son necesarias en las demás divisiones de la entidad, con el fin de optimizar las relaciones de trabajo debido que de una manera generalizada se detecta un SAI (Sistema Interno del Grupo) poco fortalecido, lo cual tiene directa relación con su tamaño, y distribución geográfica en la entidad, por tanto dificulta el grado de interacción entre sus integrantes, sumado a las cargas laborales propias de sus cargos.

OBJETIVO 4.

“Coordinar y apoyar las actividades del área de bienestar, para fomentar actividades de integración y recreación para los funcionarios y sus familias.

Apoyar las actividades de bienestar, es una de las funciones adscritas a la práctica de trabajo social, que en el momento de ubicación de la pasantía se hacían relevantes de ejecutar, pero, gracias al apoyo y la confianza brindado por el grupo de trabajo de Talento Humano de la DIAN, se obtuvo total autonomía para proponer y ejecutar acciones estratégicas, que involucraron a todas las instancias de la entidad, incluyendo la familia de los funcionarios.

➤ La estrategia en sí, consistió en la formulación de actividades de tipo lúdico recreativas, para el Programa de Bienestar del año 2005, de las cuales se ejecutaron algunas, con el apoyo de la Coordinación de Bienestar y los comités de deporte y cultura, integrados por algunos funcionarios de la entidad.

Se ejecutaron actividades como la organización de la semana cultural de la DIAN, (junio 20 al 24 de 2005) cuya programación se basa en diversos contenidos socio-culturales como exposiciones artísticas por parte de los funcionarios, de igual manera se desarrolló la semana de la familia DIAN, de la cual participaron los 67 hijos de funcionarios, esta se realizó en las instalaciones de la entidad del 11 al 15 de julio y se contó con el auspicio de empresas tales como CAJASAN, COLMENA y las diferentes EPS, a las cuales se encuentran adscritos los funcionarios de la DIAN.

Se desarrollaron actividades de manualidades con plastilina, brigadas de salud y limpieza oral para los niños, tarde de cine, y finalizó con una fiesta de cierre de las actividades.

Otra actividad que se realizó fue, un festival recreodeportivo para los funcionarios en las instalaciones deportivas de CAJASAN, el día sábado 16 de julio, el cual contribuyó al fortalecimiento de las relaciones interpersonales y a la generación de un entorno saludable, evidenciado en la participación activa de 150 funcionarios, quienes participaron activamente en las actividades deportivas, que se desarrollaron.

Evaluación:

Aunque las estrategias desarrolladas en su totalidad por la profesional en formación de trabajo social, fueron pocas los resultados obtenidos y el impacto de las mismas fueron satisfactorios, debido a la aceptación y masiva participación de los funcionarios y sus familias, en cada una de las actividades propuestas.

Además, el trabajo desarrollado reiteró el compromiso de la entidad de proveer espacios lúdicos y de esparcimiento que favorezcan el bienestar de sus empleados y de manera extensiva a sus familias.

Las acciones desarrolladas, tuvieron un impacto significativo en los funcionarios, por que de alguna manera sintieron el interés de la DIAN, de velar por su bienestar y la recreación de sus hijos.

Como proceso fue muy enriquecedor para la profesional en formación debido a la responsabilidad que la coordinadora del programa de bienestar de la entidad, delegó en ella, para la coordinación y desarrollo de las actividades, así como en la planeación del programa general de Bienestar de la DIAN Regional Nororiente.

4.6 DIAGNOSTICO FINAL.

La propuesta de planeación formulada por la estudiante en formación de trabajo social, tuvo varias modificaciones con respecto a las acciones estratégicas a implementar, durante el transcurso de la misma, pero los objetivos se mantuvieron claros, pues se tenían preestablecidos desde el inicio de la práctica; permitiendo su desarrollo con total eficiencia, cumpliéndose en gran medida con la totalidad de los objetivos planeados, y logrando significativas acciones. Pero sobre todo, el reconocimiento de la profesión de Trabajo Social dentro de la empresa.

Aunque en la fase inicial de la práctica, hubo cierta dificultad en el acople, el acompañamiento brindado por los supervisores de practica, así como el apoyo del grupo de Desarrollo Humano de la DIAN, facilitaron el optimo desempeño de los objetivos formulados, los cuales se reflejaron en la participación activa de los funcionarios en todas y cada una de las actividades donde se requerían.

Las estrategias que se formularon, en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Regional Nororiente, permitieron observar un factor determinante que establece la dinámica de los procesos que se desarrollan dentro de ella, y

este es el factor de estrés laboral; condicionado por el surgimiento de traslados de personal en la institución, así como las continuas reestructuraciones de cargos, que pone en vilo la estabilidad laboral de los funcionarios, lo que limita la calidad de las relaciones interpersonales, la participación y vinculación a actividades diferentes a las reglamentadas laboralmente. Es así como se observó que los trabajadores de la Entidad, se destacan por el cumplimiento de sus funciones, pero restándole importancia a las actividades que propenden por mejorar su calidad de vida.

En la cultura organizacional de la DIAN Regional Nororiente, se percibió la existencia de un marcado rechazo, hacia las personas que participan en las actividades de bienestar o salud ocupacional, pues se considera que se vinculan a estas actividades, para evadir las obligaciones laborales, lo cual se refleja en contada participación de los funcionarios; pero, el cambio generacional que continuamente se está viviendo en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, debido a la vinculación de profesionales jóvenes, esta desmitificando dicho patrón cultural.

La intervención de la profesional en formación de trabajo social, fue un aporte fundamental en la promoción de las actividades organizadas por el grupo de Desarrollo humano, en lo concernientes a salud ocupacional y bienestar. Si bien es cierto, la austeridad económica, para desarrollar dichas actividades, la cual condiciona significativamente la magnitud de las mismas. La gestión de recursos que se adelanta con otras empresas, es de ayuda idónea para la obtención de resultados satisfactorios, sumado a que la entidad propicia los espacios físicos y logísticos necesarios para desarrollar las diferentes actividades en las mejores condiciones.

La prioridad que se le dio a las actividades en salud ocupacional, en este semestre, estuvieron favorecidas por la continua motivación que recibieron los funcionarios, por medio de las actividades desarrolladas por las profesionales en formación de Psicología y Enfermería, lo cual permitió fortalecer el papel de las Células de Salud Ocupacional, como apoyo al programa general de salud ocupacional de la DIAN, y como canal de información desde los trabajadores

hacia las directivas del COPASO, además, se contó con el respaldo en capacitación brindado por la ARP ISS. Teniendo en cuenta que el apoyo a estas actividades, favorecen el crecimiento y desarrollo integral de cada uno de las personas integrantes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, es necesario que se le otorgue prioridad, en las posteriores actividades de salud ocupacional, para que al interior de la organización cumpla con funciones generales y específicas, en el mejora de la promoción, prevención y capacitación en salud ocupacional y riesgos profesionales.

Paralelo a las actividades de salud ocupacional, se apoyó, en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de todos los funcionarios de la entidad, promoviendo el continuo reconocimiento de su labor, con base en el fomento de la integración de las metas personales con las de la organización; y con esto promover, el sentido de pertenencia hacia la misma. El acompañamiento que se realizó a la División de Documentación, en el mejoramiento del clima laboral, generó impacto en los empleados por la labor de diligencia que desde la práctica de Trabajo Social se desarrolla en la organización.

La práctica de Trabajo Social, en la DIAN, ganó un espacio significativo, debido a la contribución realizada en reafirmar las relaciones al interior de la organización, generando componentes que reducen situaciones graves de estrés y tensión, en los funcionarios. A partir de la inclusión en los procesos de intervención, de las diversas teorías organizacionales, se ha permitido visualizar a cada funcionario de la DIAN como un subsistema dinámico y de invaluable valor dentro de la misma.

En la finalización de la práctica en La UEA DIAN Regional Nororiente, se puede concluir que los objetivos formulados para la misma, requieren mayor importancia ante la entidad, es necesario contar con el auspicio de la Dirección Regional y que a dichas actividades logre dárseles el valor que tienen debido a la motivación que ejerce en los funcionarios

5. PROPUESTA DE REACTIVACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LAS CELULAS DE SALUD OCUPACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS REGIONAL NORORIENTE.

En un permanente afán por ofrecer acciones que respondan de manera efectiva a las necesidades que el entorno laboral genera a la vida de los empleados, se hace necesario conocer la situación actual de los factores de riesgo psicosociales que intervienen en el bienestar de los funcionarios de la contribución; de este modo, se presenta una propuesta encaminada a potencializar el trabajo en redes sociales en la DIAN, comenzando con la reactivación del grupo de Células de Salud Ocupacional, que le permita convertirse en un grupo de apoyo directo de las acciones de salud ocupacional de la entidad y junto con la coordinadora del programa de salud ocupacional, implementar acciones que conlleven a la elaboración de un diagnóstico que determine el nivel actual del mismo e incrementar la influencia en el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Regional Nororiental.

La presente propuesta de intervención ésta formulada a partir de las falencias que en el proceso de práctica realizado en la entidad se detectaron, principalmente en lo que concierne al clima laboral, entendiéndolo como uno de los factores prevalentes del riesgo psicosocial, evidenciado por los roces entre los grupos de trabajo, discrepancias con los jefes, apatía de los funcionarios en todas las actividades distintas a las descritas en sus cargos, así como los niveles de ausentismo por enfermedades propias del estrés laboral como migrañas, dolor lumbar, problemas digestivos, entre otros.

De igual manera existe un factor implícito en el tipo de contratación de la mayoría de los empleados que se percibe como una constante preocupación, por un posible despido, o cambio de grupo de trabajo, debido a las constantes modificaciones estructurales que se continúan desarrollando para optimizar las funciones de la contribución de la nación, limitando a los empleados a convertir las tareas laborales en actividades robotizadas, y no poder disfrutar de los

espacios requeridos para compartir y socializar sus experiencias, conocimientos y saberes, de tal manera que se complemente y enriquezca la labor de bienestar que se debe ofrecer a los empleados.

De ahí la importancia y la necesidad de crear las condiciones requeridas para que exista un mayor acercamiento entre el empleado y los diversos escenarios que debe generar la organización en diferentes ejes temáticos, de tal manera que se genere una transformación de las prácticas laborales en la DIAN.

El componente principal de la propuesta es la denominada “Reactivación y mantenimiento del grupo de células de salud ocupacional”, por medio de una intervención guiada en doble vía: que permita identificar el estado actual del clima laboral como factor de riesgo psicosocial y la incidencia del trabajo en el mismo y a su vez realizar una serie de actividades directamente en los grupos laborales que permitan comprobar vivencialmente que la intervención en los elementos que conforman el factor psicosocial, modifican positivamente la actitud de los empleados hacia la tarea, el grupo y el jefe.

La primera fase de la propuesta consiste en la medición e identificación de los agentes prevalentes que constituyen los factores de riesgo psicosocial en la DIAN. Este estadio inicial, permitirá establecer unos parámetros de comparación, con la medición posterior la cual se constituye en la fase tercera de la propuesta, de este modo el diagnóstico será completo y podrá realizarse el seguimiento del mismo en cada uno de los ciclos de la propuesta, además se tendrá constancia que las acciones implementadas surgieron el efecto esperado, en el clima laboral de la entidad.

De este modo la intervención sugerida por la autora del presente trabajo de grado, permitirá a los funcionarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Regional Nororiental, experimentar un cambio en el ambiente de trabajo debido a la intervención directa de los factores psicosociales; Éstas modificaciones a futuro influirán en la calidad de vida laboral de los funcionarios de la contribución nacional.

A continuación se presenta el plan de trabajo para realizar el diagnóstico en riesgo psicosocial en la DIAN. Regional Nororiente. A su vez se deja de libre la selección de las actividades pero teniendo en cuenta las recomendaciones sugeridas por la autora de la propuesta. De igual manera debe ser presentada a la coordinadora del programa de salud ocupacional, quien es la encargada y directa responsable de las acciones que se desarrollen por parte del grupo de "Células de Salud Ocupacional.

Objetivos estratégicos.

1. Reactivación del grupo de Células de Salud Ocupacional, por medio de la elaboración del diagnóstico psicosocial.
2. Medir el estado actual del factor psicosocial y la incidencia del trabajo en el mismo.

Estrategias

1. Realizar una medición inicial del factor de riesgo psicosocial en la DIAN por medio de la utilización de un cuestionario, para conocer el estado actual del factor en los grupos de trabajo de la entidad.
2. Programar y orientar talleres de formación al grupo de células de salud ocupacional sobre las causas y efectos de los Riesgos Psicosociales.
3. Intervenir el factor de riesgo psicosocial por medio de la implementación de un proceso de actividades dirigidas a modificar el ambiente y las relaciones laborales en los grupos de trabajo de la DIAN Regional Nororiente.
4. Realizar una segunda medición del factor psicosocial y comparar los resultados con la medición inicial del factor psicosocial, para la elaboración del diagnóstico.

Población: La población a la cual se va a intervenir son solo los grupos a los que pertenecen los integrantes de las Células de salud ocupacional es decir: Documentación, Cobranzas, Fiscalización, Servicios Informáticos, Recursos físicos y financieros, Recaudación, Comercio Exterior.

5.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.

La propuesta de reactivación y mantenimiento de las células de salud ocupacional en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, esta formulada desde la perspectiva teórica del trabajo en redes sociales, teniendo en cuenta que la labor desarrollada en el mencionado grupo parte, de la necesidad inherente de los seres humanos de participar en lo que le compete, en la solución de conflictos y en la satisfacción de las necesidades que comparte con personas similares a él.

La red social es⁵², anudar, es concebir, es crear, es fomentar es cambiar por medio de la acción colectiva, es crear identidad cultural, multiplicar esfuerzos en un proceso social. Es por eso importante concebir a cada sujeto como particular, en ese sentido al hombre, como ser único que hace parte de la red y es su principal elemento, retomando el concepto social del hombre, “como organismo humano que tiene una conciencia de si mismo, transfiere y comparte con los demás, hace parte de un sistema familiar y comunitario, en donde se abastece para desarrollarse, es un organismo dependiente de otros, su proyecto de vida sólo es posible como consecuencia de un vinculo con otros.”⁵³ La posibilidad de articular esos esfuerzos y hacer del trabajo participativo una alternativa para la transformación de la salud ocupacional desde los grupos que conforman la DIAN, se convierte en un objetivo común de los que trabajan en ella, sin desconocer que cada funcionario es un individuo con una historia propia, que se conecta con otros para construir, tejidos desde la base social, llámese en este caso particular DIAN.

El capital social, se constituye en un recurso cuya particularidad radica en ser algo inherente a la estructura de las relaciones sociales, debido a que son los seres humanos los autores y generadores del mismo. El capital social⁵⁴ consiste en una diversidad de elementos en común que radican en ser parte de la estructura social del grupo, organización o país al que pertenecen; y facilitan

⁵² CHADI, Mónica. Redes sociales en el Trabajo Social Editorial Espacio. Buenos Aires 2000. Pág.23-27

⁵³ *Ibíd.* Pág.29

⁵⁴ Disponible en Internet Coleman, 1990 Pág.302 tomado de.
www.jsri.msu.edu/RandS/research/irr/rr35.pdf

ciertas acciones de los actores dentro de la estructura, lo cual genera un valor de esos aspectos de la estructura social que los actores pueden usar como recursos para la realización de sus intereses.

Desde esta perspectiva teórica el capital social analizado desde el interior de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, lo conforman los aspectos tales como confianza, normas y redes como las Células de Salud Ocupacional, que pueden mejorar la eficiencia de la organización al facilitar la acción coordinada para la obtención de los objetivos organizacionales y personales.

El Capital Social, aborda una amplia variedad de beneficios que van desde la confianza, reciprocidad e información, hasta la cooperación entre los empleados generando beneficios para ellos mismos, y para la empresa, lo cual constituye un elemento de afinidad que se percibe en el engranaje de las relaciones entre los trabajadores para conseguir sus objetivos particulares, por medio de la consecución de los de la organización, como se planteo en la teoría de la integración citada también en este proyecto de grado.

A partir de estas concepciones de Capital social, se evidencia la necesidad de identificar y potencializar las redes creadas en la entidad como las Células de S.O, que representan estos sentimientos de afinidad, entre los funcionarios de la DIAN, en el sentido que refuercen reciprocidad mutua y se conviertan en modelos para resolver los dilemas del trabajo diario.

Uno de los aspectos que no debe dejarse de lado en el análisis el capital social en el ambiente organizacional, éste es el ámbito donde se generan esos espacios participativos, debido que manifiestan muchas de las expresiones inherentes de la cultura organizacional y del nivel de desarrollo de las redes existentes.

Una serie amplia de lugares donde puede apreciarse la estructura social donde esta contenido el capital social, en el sentido de la confianza y la reciprocidad se encuentran, por ejemplo, a el grupo de trabajo, los equipos de deportes de la empresa, los sindicatos, los grupos de danzas entre otros.

La organización vista como un espacio de reunión constante, permite el establecimiento de una alta conexión social que promueve la participación y el nivel de compromiso de sus integrantes con la organización, la misma a su vez, facilita la creación de sectores paralelos de interacción grupal, como las Células de Salud Ocupacional que diferenciados de las actividades propias del trabajo favorecen el interés por el bienestar colectivo. En el ámbito organizacional se generan dos tipos de relaciones interpersonales, unas con amistades macros, de grupos secundarios y los jefes; y otras a nivel grupal micro, donde figuran las relaciones con los compañeros del grupo primario de labores diarias entre los cuales se generan sentimientos de lealtad, solidaridad y confianza.

Los rasgos de las redes sociales y de la cultura organizacional tienen un peso significativo, porque frenan o ayudan a articular la acción colectiva, es decir, influyen en la conducta de las personas cuando éstas deben resolver un problema que afecta a todos.

En este sentido las Células de Salud Ocupacional, se evidencian como una red social dentro de la DIAN, con miras a propiciar la utilización de estos sectores paralelos en los que se han convertido los grupos de trabajo, para fomentar acciones que intervengan positivamente en la calidad de vida organizacional.

5.2 RESPONSABLE DEL DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

La presente propuesta se presenta directamente al grupo de Desarrollo Humano de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, especialmente a la Coordinadora del Programa de Salud Ocupacional y Bienestar, quien es la directa encargada de planear, aprobar y dirigir las actividades concernientes a la salud ocupacional y bienestar de los funcionarios de la entidad, y es la directa responsable de las acciones desarrolladas por el grupo de Células de Salud ocupacional, a su vez se aclara que en la programación de actividades se sugiere que para el desarrollo de las mismas, se cuente con el apoyo de los profesionales en formación que desarrollan sus pasantías en la entidad, especialmente de Trabajo Social, Psicología, u/o Enfermería, con la finalidad de obtener los mejores resultados en la implementación de la propuesta.

5.3 PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN CUADRO # 6

OBJETIVO # 1: Medir el estado actual del factor psicosocial y la incidencia del trabajo en el mismo.			
ESTRATEGIA # 1. Realizar una medición inicial del factor de riesgo psicosocial			
ACCIÓN ESTRATEGICA	INDICADOR DE LOGRO	META	PERIODICIDAD
Aplicación de la herramienta de medición.	# Factores de riesgo psicosocial detectados por el personal/ total factores de riesgo presentes en la población.	80%	Una vez por año
Diagnóstico del los resultados obtenidos de la aplicación de la medición	Conocimiento y evaluación del mismo por parte de los jefes de dependencias	<= 20	Una vez por año
ESTRATEGIA # 2: Intervenir el clima laboral como factor de riesgo psicosocial.			
Aplicación de las actividades propuestas.	# de las actividades de mejora realizadas / # de actividades programadas	80%	Una vez por año
Implementación de actividades para favorecer el mejoramiento de las relaciones interpersonales	# de las actividades de mejora realizadas / # de actividades programadas	80%	Una vez por año
Implementación de actividades para favorecer el mejoramiento de la comunicación	# de las actividades de mejora realizadas / # de actividades programadas	80%	Una vez por año
Estrategia # 3 Intervenir el clima laboral por medio de los siete hábitos de las personas altamente eficientes.			
Potencializar el valor de la	Cambio en la actitud de	Evaluado el proceso	Una vez por año

responsabilidad por medio de la implementación de las actividades del primer hábito: Proactividad.	previsión y proactividad de los participantes en 40%	demostrar cambio de actitud en el 40 % de lo participantes.	
Potencializar el valor del liderazgo personal por medio de la implementación de las actividades del segundo hábito: Empezar con un fin en mente	Incremento de los aportes de mejoramiento al desempeño de las tareas laborales	Disminución de las tareas acumuladas en un 60%	Una vez por año
Potencializar el valor de la auto administración personal por medio de la implementación de las actividades del tercer hábito: Establecer primero lo primero	Cambio de actitud en el desempeño de las tareas laborales	Disminución de las demoras en los procesos en un 70%	Una vez por año
Potencializar el valor del beneficio mutuo por medio de la implementación de las actividades del cuarto hábito: pensar en ganar.	Cumplimiento de las metas grupales.	Aumento en la evaluación de desempeño grupal en un 40%	Una vez por año
Potencializar el valor de la comunicación efectiva por medio de la implementación de las actividades del quinto hábito: Procurar comprender primero y después ser comprendido.	Relaciones respetuosas y disminución de conflictos por rumores	Disminución de conflictos y rumores entre funcionarios en un 40%	Una vez por año
Potencializar el valor de la interdependencia por medio de	Incremento de aportes constructivos por parte de los	Disminución de las tareas acumuladas en un 60%	Una vez por año

la implementación de las actividades del sexto hábito: Sinergia	empleados en un 60%		
Potencializar el valor de la mejora continua, por medio de las actividades del séptimo hábito: Afilar la sierra.	Incremento de la participación en las actividades de formación en un 60%	Disminución del ausentismo en las actividades de formación en un 60%	Una vez por año
ESTRATEGIA # 4. Realizar una segunda medición del factor psicosocial y comparar los resultados con la medición inicial del factor psicosocial			
Aplicación de la herramienta de medición.	Disminución de factores de riesgo en 60%	Disminución del porcentaje de riesgos en relación con la I medición	Una vez por año
Discusión con los jefes de división del diagnóstico generado, a partir de la medición de factores riesgo	Diseño de nuevas políticas y propuestas para la disminución de riesgos en el porcentaje dado por la medición	Disminución del 60% de riesgos detectados	Revisión anual de políticas

5.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROPUESTA DE INTERVENCIÓN. CUADRO # 7

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN																																
DIAGNOSTICO DEL FACTOR PSICOSOCIAL EN LA DIAN REGIONAL NORORIENTE																																
ACTIVIDAD	PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES				CUARTO MES				QUINTO MES				SEXTO MES				SEPTIMO MES				OCTAVO MES			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Aplicación del primer cuestionario de medición	■																															
Inducción al Grupo de Células de Salud Ocupacional		■	■																													
Análisis y diagnóstico inicial de los factores psicosociales			■	■	■																											
Taller “ un ambiente de trabajo grato”						■	■																									
Taller “ clima de comunicación abierto”									■	■	■																					
Taller de los 7 hábitos “ Proactividad “												■	■																			
Taller de los 7 hábitos “Empezar con un fin en mente”													■	■																		

5.5 PRESUPUESTO TOTAL DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN (CUADRO # 8)

**PRESUPUESTO
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN
DIAGNOSTICO DEL FACTOR PSICOSOCIAL EN LA DIAN REGIONAL NORORIENTE**

RECURSOS	COMPONENTE	UNIDAD O CANTIDAD DE MANO DE OBRA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	Auditorio	0	\$ -	\$ -
	Fotocopias	200	\$ 70	\$ 14.000
	Resma de papel	1	\$ 20.000	\$ 20.000
	Marcadores	20	\$ 2.000	\$ 40.000
	Pliegos de cartulina	15	\$ 1.000	\$ 15.000
	Pegante	5	\$ 5.000	\$ 25.000
	Tijeras		\$ 2.000	\$ 10.000
Materiales	Estrellas de cartón	20	\$ 1.500	\$ 30.000
	Trabajadora Social	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Humano	Enfermera	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Otros conceptos	Imprevistos (10%)			\$ 71.400
TOTAL A PAGAR				\$ 785.400

Cuadro 6. DESCRIPCION DE LA PLANEACION DE ACTIVIDADES: Propuesta de reactivación y mantenimiento de la Células de Salud Ocupacional de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Regional Nororiente.

ETAPA	SUB-ETAPAS	FASES	DURACIÓN	DESCRIPCION ACTIVIDADES	DE	PARTICIPANTES
<i>Etapa1 Diagnostico inicial del Riesgo Psicosocial en la DIAN Regional Nororiente</i>	Primera aplicación del cuestionario	Acercamiento al factor de riesgo psicosocial	Una semana	Presentación de la propuesta de medición del factor psicosocial, al grupo de células de salud ocupacional, y acercamiento al concepto e importancia del mismo dentro de la organización.		Coordinadora del programa de salud ocupacional, profesional de psicología/trabajo social/ enfermería. Grupo de células
		Inducción al grupo de células	Dos semanas	Estas acciones son para reforzar los conocimientos del grupo con respecto al factor de riesgo psicosocial, para que se desarrolle el diligenciamiento de los formularios y el resto de la propuesta de la mejor manera posible.		Profesional de Psicología/trabajo social/ enfermería. Grupo de células
		Análisis y diagnostico inicial de los factores psicosociales	Tres semanas	La tabulación y análisis de los datos obtenidos de la aplicación del primer cuestionario con base al formato de calificación ofrecido en la propuesta.		Profesional de Psicología/trabajo social/ enfermería. Grupo de células
<i>Etapa 2 Acciones específicas que interviene en los riesgos psicosociales</i>	Intervención en el riesgo psicosocial	Un ambiente de trabajo grato.	Dos semanas	Se debe potenciar la camarería y el compañerismo, se y se trabaja por pisos o divisiones a las cuales pertenecen los integrantes del grupo de Células. Estas actividades preferiblemente deben realizarse al inicio de la		Profesional de Psicología/trabajo social/ enfermería. Grupo de células

				semana,	
		Clima de comunicación abierto.	Tres semanas	Se utilizan las actividades que se describen el apartado 5.6. Las actividades permitirán la disminución de conflictos por rumores entre los integrantes de los grupos de trabajo.	Profesional de Psicología/trabajo social/enfermería. Grupo de células
		Mejoramiento del nivel de vida grupal, por medio de la implementación del programa de los siete hábitos de las personas altamente eficientes	Catorce semanas (dos semanas por hábito)	Se utiliza el programa de los siete hábitos de las personas altamente eficientes. La finalidad de ésta metodología de desarrollar los siete hábitos apuntan a fomentar cada uno de los hábitos sugeridos, para favorecer el mejoramiento del clima laboral en estos grupos de trabajo seleccionados.	Profesional de Psicología/trabajo social/enfermería. Grupo de células
3.Etapa: Diagnostico final_Segunda aplicación del cuestionario	Segunda aplicación del cuestionario	Análisis y diagnostico final de los factores psicosociales	Tres semanas	La tabulación y análisis de los datos deben analizarse por medio de la elaboración de un cuadro de estadístico que permita la comparación de los resultados que se obtengan en la primera y segunda medición	Profesional de Psicología/trabajo social/enfermería. Grupo de células

5.6 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA

1. Etapa1. Diagnostico inicial del Riesgo Psicosocial en la DIAN Regional Nororient

Esta etapa se realizará con la finalidad de identificar el estado actual del clima laboral como parte del Factor Psicosocial y la incidencia del trabajo en el mismo. La aplicación del cuestionario sugerido se llevará a cabo en dos etapas, las cuales se describirá a continuación.

La primera etapa; aplicación del cuestionario (anexo 1) se desarrollará sin hacer generar ningún tipo de expectativa entre la población. Este cuestionario tiene tres apartados que permiten analizar el aspecto psicológico del trabajo que realiza cada funcionario de la contribución; posteriormente de haber ejecutado la segunda etapa de esta propuesta se sugiere la aplicación nuevamente del cuestionario.

Fase 1: apoyo del grupo de células:

La intervención del grupo de células se realizará de la siguiente manera:

Momento 1 – Acercamiento al factor de riesgo psicosocial

Es indispensable hacer un acercamiento a todos los integrantes del grupo de células de salud ocupacional, al factor de riesgo psicosocial y la importancia de éste en las condiciones de la salud laboral, se sugiere hacerlo por medio de una presentación de los conceptos de Riesgo Psicosocial, importancia, e influencia de los mismos en la vida laboral.

Momento 2 – Inducción al grupo de células

Se debe explicar a los miembros del grupo de células la importancia de la aplicación del cuestionario 1. Posteriormente conviene entregar la cantidad de fotocopias necesarias a cada participante para su grupo de trabajo, éste debe encargarse del diligenciamiento total de cada formato y hacerlos llegar al encargado del análisis de los datos que se haya destinado para tal fin, preferiblemente, quien esté en ese momento encargado de la dirección del grupo de células de salud ocupacional.

Momento 3 – Análisis y diagnóstico inicial de los factores psicosociales

En esta fase deben analizarse los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, Lo cual permitirá a la coordinadora del programa de salud ocupacional o del encargado de esta actividad, conocer la situación actual del factor psicosocial en la entidad, de igual manera se recomienda tomar las acciones correctivas a partir de los resultados obtenidos.

El diagnóstico permitirá reconocer los diversos trastornos, síntomas y daños en la salud mental que no están reconocidos como enfermedad profesional (depresión, trastornos del sueño, ansiedad, trastornos psicosomáticos como infartos al miocardio, enfermedad cardiovascular, etc.) que presentan los funcionarios de la contribución en la regional nororiente.

2. *Etapa: Acciones específicas que interviene en los riesgos psicosociales.*

Esta etapa tiene como objetivo, probar la siguiente hipótesis: La intervención en los elementos que conforman el factor psicosocial, modifican positivamente la actitud de los empleados hacia el trabajo, el grupo y el jefe

De antemano se advierte que al mencionarlo como hipótesis no se sugiere una investigación rigurosa, ni la implementación de todos los elementos que una propuesta de investigación requiere, solo se hace con la finalidad de demostrar tanto a los directores de la empresa como a cada uno de los funcionarios, que el mejoramiento de la calidad de vida laboral en la dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales es posible con solo realizar acciones efectivas que realmente generen impacto en las relaciones interpersonales de los empleados, con sus pares y jefes.

Además de lo anterior, esta etapa permitirá complementar el trabajo de elaboración del diagnóstico realmente exhaustivo, debido a que permitirá por medio de un proceso muy corto de intervención, identificar si las acciones planeadas para prevenir, minimizar y controlar el factor de riesgo psicosocial, en la DIAN, están cumpliendo su cometido.

Esta etapa debe contar con el acompañamiento permanente, de una persona del grupo de desarrollo humano, que se encargue de desarrollar las actividades sugeridas para intervenir en el riesgo psicosocial (anexo actividades) preferiblemente un profesional en formación de trabajo social, psicología o enfermería.

Fase 1- Un ambiente de trabajo grato.

Se sugiere realizar actividades lúdicas grupales que irrumpen con la monotonía de las jornadas de trabajo, lo cual debe contar con la autorización del jefe de grupo y la directora regional.

Se debe potenciar la camarería y el compañerismo, se prepararan actividades que sean, básicamente, competencias por equipos. Se trabaja por pisos o divisiones.

Estas actividades preferiblemente deben realizarse al inicio de la semana, con la finalidad de observar el comportamiento y la efectividad de la actividad en el transcurso de la semana.

También ha de dejarse claro que las actividades organizadas fuera del horario de oficina no son obligatorias, de esta manera se medirá el compromiso de los empleados.

Otra de las sugerencias a tener en cuenta es el comportamiento del directivo o del jefe del grupo, teniendo en cuenta edad del mismo y puesto que ocupa; pero lo ideal sería que este hablase o tuviera un acercamiento

durante la actividad con todos los empleados de manera cordial, y que además éstos percibieran una visión positiva del “jefe”.

Fase 2- Clima de comunicación abierto.

Se sugiere que se realice unas actividades que permitan generar el máximo de comunicación entre los integrantes del grupo de trabajo.

La actividad a realizar, consiste en dejar una tarea extra laboral la cual debe ser asignada al grupo por parte del jefe de división o grupo, estos a su vez deben ejecutarla conjuntamente, como por ejemplo: la planeación de una actividad, deportiva o de integración, lo cual les exija exponer ideas y sugerencias. Este momento se dejará encomendada para un término de tres días, el integrante del grupo de células debe estar pendiente del interés de los participantes, las cuales debe comunicar de manera escrita a la coordinadora del programa de salud ocupacional o quien dirija el grupo de células de salud ocupacional.

Un segundo momento de esta dinámica consiste en que la misma orden debe dársele al grupo pero quien sugerirá la actividad debe ser una persona externa del grupo de trabajo.

De este modo, se tendrán en cuenta factores como el liderazgo del jefe y eficiencia del trabajo en grupo, que a su vez mostrará los niveles de comunicación y relaciones interpersonales. Se tendrá en cuenta además, si la influencia de un factor externo, influye en la motivación por hacer la tarea, es decir, si se desarrolla de manera diferente que la anterior.

Fase 3 - Mejoramiento del nivel de vida grupal, por medio de la implementación del programa de los siete hábitos de las personas altamente eficientes⁵⁵.

⁵⁵Disponible en Internet: www.joseacontreras.net/rechum/r7habit.PDF

Esta fase quizá será una de las más exhaustivas en la metodología a trabajar, pero será un avance en la fase de intervención posterior a esta propuesta diagnóstica.

El programa de los siete hábitos de las personas altamente eficientes⁵⁶, es una metodología que hará énfasis en el mejoramiento del clima laboral, por que apuntan a fomentar cada uno de los hábitos sugeridos en el programa. En el anexo 2 se encuentran cada uno de los hábitos y el resultado que se logra al emplearlos eficientemente en el grupo de trabajo.

La implementación de estas acciones en los grupos de trabajo, fomentarán el desarrollo humano social, grupal y personal por medio de la reflexión sobre problemáticas grupales, que potencializarán el nivel de vida de los miembros de la corporación y se verá notablemente en la actitud frente al factor psicosocial, mejorando en todos los aspectos, influenciando de manera decisiva en la entidad, situación que a su vez condiciona positivamente el desarrollo de todas las instancias que la componen. El mayor reto es el lograr que su personal adhiera, aprehenda, haga suyos esos principios y valores de vida.

En los anexos se describirán las actividades sugeridas para abordar cada uno de los hábitos para las personas altamente eficientes. A su vez se desarrollarán por medio de dinámicas para grupos, debido a que estas técnicas permiten que cada integrante del grupo, perciba el propio comportamiento y el de los demás, procurando que cada uno de los aprendizajes sean compartidos a partir de las experiencias individuales.

3. Etapa: Segunda aplicación del cuestionario.

Esta aplicación del cuestionario se desarrollará como en la primera etapa, los integrantes de las células de salud ocupacional, actuarán como facilitadores en la aplicación de los mismos entre los grupos de trabajo, y

⁵⁶ *Ibíd.*

harán llegar los formatos ya diligenciados a la coordinadora del programa de salud ocupacional o a quien en el momento este a cargo de la actividad.

La tabulación y análisis de los datos deben analizarse por de los valores sugeridos por la autora de la propuesta con la finalidad de comparar los resultados que se obtengan en la primera y segunda medición.

Los hallazgos que se obtengan de este análisis, permitirán a la coordinadora del programa de salud ocupacional, identificar la incidencia del clima laboral en el factor de riesgo psicosocial, además de tomar las correcciones pertinentes para mejorar la calidad de vida de los empleados de la entidad.

6. CONCLUSIONES

Uno de los mayores logros obtenidos por el trabajo realizado por la profesional en formación de trabajo social, fue el afianzamiento y consolidación de la dinámica grupal de las Células de Salud Ocupacional, así como su posicionamiento en la entidad, puesto que se identifican como veedores de la salud ocupacional en la entidad.

El acercamiento al Programa de Salud Ocupacional, y las diferentes actividades llevadas a cabo con las Células de Salud Ocupacional, dejó entrever la necesidad de identificar los agentes que intervienen el factor psicosocial en la Dirección de Impuestos Nacionales, y así lograr un diagnóstico que permita tomar las correcciones que se ameriten.

Esta experiencia le aportó a la estudiante muchos elementos de aprendizaje, contribuyendo a su formación profesional, permitiendo la aplicación de los conocimientos teóricos adquiridos en la academia y el manejo de distintas situaciones que se presentan en la vida laboral.

RECOMENDACIONES

A la Institución

- ✓ Implementar la propuesta de intervención diseñada por la profesional en formación, para diagnosticar los riesgos psicosociales presentes en los funcionarios de la Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales.
- ✓ Desarrollar acciones específicas que favorezcan las relaciones de grupo entre los empleados, y minimicen el estrés laboral.

A la Escuela de Trabajo Social

- ✓ Implementar cambios en el pensum de la carrera, de tal modo que los y las estudiantes de trabajo social elaboren su informe mejorado a tiempo que realizan su última práctica y así puedan graduarse al momento de terminar décimo semestre.
- ✓ Tener en cuenta los objetivos de los procesos de práctica, con la finalidad que al asignar los directores a estos procesos, sean los más idóneos de acuerdo a sus especialidades, lo cual se verá reflejado en el cumplimiento de los logros formulados para la misma, que a su vez favorecerá el posicionamiento de la profesión en los diferentes espacios de práctica.

A Estudiantes en Práctica

- ✓ Que el proceso de práctica se haga siempre en forma profesional y ética, no como un simple requisito académico que debe cumplirse, sino con todo el compromiso y el respeto que merece la población objeto de la intervención.
- ✓ Es importante documentarse teóricamente desde el inicio de la práctica, para que esta pueda alimentar y guiar la intervención.

- ✓ Que se generen procesos que apunten a contrarrestar las causas de la situación problema y la resolución de las necesidades sentidas por el grupo, no a lo que a nuestro parecer lo son.

- ✓ No abandonar el proyecto de grado, darle continuidad hasta lograr con éxito su culminación, de lo contrario, luego se hace difícil retomar lo académico y el mundo laboral exige que se obtenga el título de profesional.

BIBLOGRAFIA

ADLER-LOMNITZ Larissa. Redes sociales, cultura y poder. Ensayos de antropología latinoamericana. 1994

ARENAS MONSALVE, Gerardo. Los riesgos de trabajo y salud ocupacional en Colombia. Editorial LEGIS.1986

CASTELLA, José Luis. La Seguridad y Salud en el trabajo en el Proceso de Integración de la Unión Europea. OIT. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España. Proyecto Regional Seguridad y Salud en el Trabajo en los procesos de integración y globalización. Documento de Trabajo 27. OIT, 1996.

CHADI, Mónica. Redes sociales en el Trabajo Social Editorial Espacio. Buenos Aires 2000

HERZBERG, Frederick. «Una vez más: Cómo se motiva a los empleados », en Hitos de la Gestión Empresarial. Op. cit., pp.147-185.

LEFORT, Claude. La representación no agota la democracia. Caracas 1992.

MITCHEL, Sandra y BEE, Hellen. Etapas de su vida. Segunda edición. México Harca 1987.

MC GREGOR. Douglas. EL lado Humano de las Organizaciones. Mc Graw Hill. 1996

RÉGIMEN LABORAL COLOMBIANO. Legislación de salud Ocupacional; bases para la organización de la salud ocupacional. Decreto: 614/ 84 Art. 2. Marzo de 1994.

SCHWAB, Donald. La motivación en el seno de una organización. En Océano-Centrum / Enciclopedia del Management, Océano Grupo Editorial, 1985, p. 763.

SPENCER, Herbert. Principios de sociología. Nueva York. Apple fon century crofts. Tercera Edición .

WILLIAM K. Hodson MAYNAR. Manual del Ingeniero Industrial. Cuarta Edición. Capitulo11 Control de calidad.

Consultas Disponibles en Internet:

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/moturu.htm

Contrato psicológico:

www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm

Competencias laborales:

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm

Acoso Laboral:

www.acosomoral.org/Politica%20contra%20el%20APT%5B1%5D.doc

Información Estadística Consejo Colombiano de Seguridad:

http://www.cisred.com/cis_oit/analisis_estadistica_Alaseht_1994_2003.pdf

Ley 1122 de 2007:

<http://www.acovedi.org.co/uploads/media/Ley1122-09-01-2007.pdf>

Modificaciones a la ley 100 de 1993- ley 1122 de 2007 presentado por
Jaime Restrepo Cuartas

<http://www.slideshare.net/udeasoft/colombia-ley-1122-de-2007>

http://www.dnp.gov.co/paginas_detalle.aspx?idp=699

ANEXOS

**ANEXO A. CUESTIONARIO MEDICIÓN DE FACTOR PSICOSOCIAL
EN LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES.**

MARQUE CON UNA X EL FACTOR PSICOSOCIAL QUE CONSIDERE PRESENTE EN UD.

<p align="center">I. EXIGENCIAS O DEMANDAS PSICOLÓGICAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Mi empleo requiere trabajar muy deprisa. <input type="radio"/> Tengo que trabajar mucho. <input type="radio"/> No se me exige trabajar demasiado. <input type="radio"/> Tengo tiempo suficiente para conseguir terminar mi trabajo. <input type="radio"/> En mi trabajo me piden a menudo que haga cosas incompatibles. <input type="radio"/> Mi trabajo requiere que me concentre durante mucho rato en lo que hago. <input type="radio"/> Me interrumpen el trabajo a menudo por lo que tengo que volver a ponerme en él más tarde. <input type="radio"/> Tengo que trabajar contrarreloj. <input type="radio"/> A menudo mi trabajo se retrasa porque debo esperar el de otras personas o departamentos.
<p align="center">II. CONTROL</p>	<p>Posibilidad de desarrollo de habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Mi trabajo requiere que aprenda cosas nuevas. <input type="radio"/> En mi trabajo tengo que hacer muchas tareas repetitivas. <input type="radio"/> Mi trabajo requiere que sea creativo. <input type="radio"/> Mi trabajo requiere un alto nivel de capacitación. <input type="radio"/> En mi trabajo llego a hacer una gran cantidad de cosas diferentes. <input type="radio"/> En el puesto que ocupo tengo la oportunidad de trabajar en lo que mejor sé hacer. <p>Autonomía sobre el contenido del trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Mi trabajo me permite tomar muchas decisiones por mi cuenta. <input type="radio"/> Tengo muy poco margen de libertad para decidir cómo hago mi trabajo. <input type="radio"/> Tengo mucha influencia sobre lo que pasa en mi trabajo. <p>Control vertical: participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Tengo influencia significativa sobre las decisiones que se toman en mi servicio. <input type="radio"/> En mi servicio las decisiones se toman entre todos. <input type="radio"/> Tengo por lo menos alguna oportunidad de que se tengan en cuenta mis ideas sobre la empresa.
<p align="center">III. APOYO SOCIAL</p>	<p>De los compañeros</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Mis compañeros de trabajo son competentes. <input type="radio"/> Mis compañeros de trabajo son hostiles o conflictivos conmigo.
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Mis compañeros de trabajo tienen un interés personal en mi. <input type="radio"/> Mis compañeros de trabajo son agradables. <input type="radio"/> Mis compañeros de trabajo ayudan a sacar el trabajo adelante.

	<input type="radio"/> Mis compañeros de trabajo fomentan el trabajo en equipo.
	De los superiores
	<input type="radio"/> A mi jefe le preocupa el bienestar de los que trabajan con él.
	<input type="radio"/> Mi jefe presta atención a lo que le digo.
	<input type="radio"/> Mi jefe es hostil o conflictivo conmigo.
	<input type="radio"/> Mi jefe ayuda a sacar el trabajo adelante.

FORMA DE CALIFICAR CUESTIONARIO MEDICIÓN DE FACTOR PSICOSOCIAL

El cuestionario se va a calificar de acuerdo a los siguientes intervalos

1- 5 = BIEN (se califica de ésta manera asumiendo que de 1 a 5 factores de riesgo psicosociales está dentro de los parámetros normales)

6 - 20 = ACEPTABLE (se sugieren tomar acciones preventivas)

21 – 32 = TOMAR ACCIONES (Deben tomarse las acciones correctivas necesarias para influir positivamente sobre estos factores)

Descripción de los factores psicosociales a medir.

El presente cuestionario permite analizar: exigencias psicológicas o demandas psicológicas, el control ejercido por factores externos y personales, estos permiten medir Posibilidad de desarrollo de habilidades, Autonomía sobre el contenido del trabajo, Control vertical: participación, y el apoyo social, de los compañeros y de los superiores.

Exigencias psicológicas o demandas psicológicas

Por exigencias psicológicas, se entiende el grado de movilización, el esfuerzo intelectual que debe realizar el trabajador para hacer frente al conjunto de demandas que recibe el sistema nervioso en el curso de realización de su trabajo. Este factor valora la carga mental a partir de los siguientes indicadores:

Las presiones de tiempo, contempladas a partir del tiempo asignado a la tarea, la recuperación de retrasos y el tiempo de trabajo con rapidez.

Esfuerzo de atención. Éste viene dado, por una parte, por la intensidad o el esfuerzo de concentración o reflexión necesarios para recibir las informaciones del proceso y elaborar las respuestas adecuadas y por la constancia con que debe ser sostenido este esfuerzo. El esfuerzo de atención puede incrementarse en función de la frecuencia de aparición de posibles incidentes y las consecuencias que pudieran ocasionarse durante el proceso por una equivocación del trabajador. Este aspecto es evaluado considerando la intensidad de la atención y el tiempo que debe mantenerse y aspectos que la incrementan como la frecuencia y las consecuencias de los errores.

La fatiga percibida. La fatiga es una de las principales consecuencias que se desprenden de una sobrecarga de las exigencias de la tarea.

El número de informaciones que se precisan para realizar la tarea y el nivel de complejidad de las mismas son dos factores a considerar para determinar la sobrecarga. Así, se mide la cantidad de información manejada y la complejidad de esa información.

La percepción subjetiva de la dificultad que para el trabajador tiene su trabajo.

Control

Posibilidad de desarrollo de habilidades

Este factor define el grado de autonomía para tomar decisiones: el grado de la distribución del poder de decisión, respecto a distintos aspectos relacionados con el desarrollo del trabajo, entre el trabajador y la dirección.

Este factor se evalúa a partir de la valoración que el trabajador otorga al control ejercido por la dirección y el grado de participación efectiva respecto a distintos aspectos del trabajo así como por la valoración que el trabajador realiza de distintos medios de participación

Autonomía sobre el Contenido del trabajo

Con el término contenido del trabajo se hace referencia al grado en que el conjunto de tareas que desempeña el trabajador activan una cierta variedad de capacidades, responden a una serie de necesidades y expectativas del trabajador y permiten el desarrollo psicológico del mismo.

Las preguntas referentes a este factor pretenden ver en qué medida el trabajo está compuesto por tareas variadas y con sentido, implica la utilización de

diversas capacidades del trabajador, está constituido por tareas monótonas o repetitivas o en qué medida es un trabajo que resulte importante, motivador o rutinario.

Control vertical: participación

Este factor se refiere a La discreción concedida al trabajador sobre la gestión de su tiempo de trabajo y descanso. Se pregunta al trabajador sobre la elección del ritmo o de la cadencia de trabajo y de la libertad que tiene para alternarlos si lo desea, así como respecto a su capacidad para distribuir sus descansos.

Apoyo social

Este factor mide la calidad de las relaciones personales de los trabajadores y es evaluado a través de tres conceptos. Se indaga hasta qué punto es posible la comunicación con otros trabajadores: se hace referencia a la calidad de las relaciones que el trabajador tiene con los distintos colectivos con los que puede tener contacto y se valoran las relaciones que se dan generalmente en el grupo de trabajo.

ANEXO B. LOS 7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA.

TOMADO DE www.joseacontreras.net/rechum/r7habit.PDF

HABITO	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS
Proactividad	Habito de la responsabilidad	Libertad
Empezar con un fin en mente	Hábito del liderazgo personal	Sentido a la vida
Establecer primero lo primero	Hábito de la administración personal	Priorizar lo importante vs. lo urgente
Pensar en ganar - ganar	Hábito del beneficio mutuo	Bien común, equidad
Procurar primero comprender y después ser comprendido	Hábito de la comunicación efectiva	Respeto, convivencia
Sinergia	Hábito de interdependencia	Logros, innovación
Afilarse la sierra	Hábito de la mejora continua	Balance, renovación

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DE LOS 7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

1. Primer hábito: Pro actividad

Nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente. Nos faculta para responder (responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores. Ésta es la cualidad esencial que nos distingue de los demás miembros del reino animal. En esencia, es lo que nos hace humanos y nos permite afirmar que somos los arquitectos de nuestro propio destino.

La actividad a desarrollar tiene por nombre *“Adjetivos: Una retroalimentación”*

El objetivo de esta actividad consiste en:

- I. Ayudar a los participantes a aclarar los valores que se aplican a las relaciones humanas.
- II. Establecer las normas de solicitar y dar retroalimentación tanto negativa como positiva.

Esta actividad se realizara con el grupo de trabajo completo, puede hacerse al iniciar la jornada laboral y el tiempo requerido es de una hora, y se necesita p pelografo, hojas y lápices por cada participante, y se puede sugerir realizar la actividad en el aula de conferencias de la DIAN

Desarrollo:

- I. El instructor avisa a los participantes que est n a punto de hacer "pruebas" en parejas, sin discutir los objetivos de la actividad. Luego da las siguientes instrucciones: "ARTICULO 1. Piense en AQUELLA persona de este mundo (que no sea usted) con la que tiene la relación MAS satisfactoria. Escriba tres adjetivos que describan a esta persona" (pausa de dos a tres minutos). "A esta altura se puede imaginar de que se trata el segundo artículo. Piense en AQUELLA persona de este mundo con la que lleva la relación MENOS satisfactoria. Esta debe ser una persona diferente. Ahora anote tres adjetivos que describan a ESA persona" (pausa de dos a tres minutos).
- II. El instructor apunta que la prueba arroja una somera indicación de los valores propios; esto es, los adjetivos dicen más del escritor que de la persona descrita. Basándose en la lista de adjetivos que dieron, a los participantes se les indica que escriban una oración que empiece con la frase: "Soy el tipo de persona que valora..."
- III. Los participantes forman parejas con las personas cercanas. Comparten lo que la prueba indicó sobre ellos, pero NO discuten sobre las personas de quienes escribieron los adjetivos. (Cinco minutos).
- IV. El instructor pide a los participantes que contribuyan con los adjetivos que hayan escrito en el articulo #I; los enlista en orden alfabético sobre la

hoja de pape bond, luego se enlistan los adjetivos en el artículo #2, ambas listas se colocan una contra la otra sobre la pared de tal modo que los participantes las puedan leer con facilidad.

V. El instructor anuncia que la siguiente fase de la actividad consistirá en una retroalimentación. Instruye a los participantes a escoger un miembro con quién compartir tanto la retroalimentación positiva como la negativa. Luego indica que un miembro de cada pareja solicite retroalimentación sobre él tanto de la lista positiva como negativa ANTES de describirse a si mismo. Luego la otra pareja hace lo mismo. (Veinte minutos).

VI. El instructor encabeza una discusión sobre la experiencia entera. Puede solicitar comentarios sobre la tendencia a ofrecer retroalimentación de evaluación a otros miembros, y los sentimientos que se asocian al dar y recibir retroalimentación, tanto positiva como negativa.

Variaciones:

I. El número de adjetivos en ambos artículos puede variar, por ejemplo, para grupos grandes, se puede pedir sólo un adjetivo.

II. El tema del adjetivo puede variar. Otros temas pueden ser: condiciones de trabajo, disciplina, jefe mejor/peor (colega, empleado, etc.).

III. Al paso IV puede seguir un "receso", para dar tiempo a que se dupliquen y distribuyan las listas a todos los participantes.

- I. En lugar de la retroalimentación (o para complementarla) se pueden usar las listas para una auto-asesoría y una auto-apertura.

2. Segundo hábito: Empezar con un fin en mente

Hace posible que nuestra vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que queremos lograr permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas.

La actividad a desarrollar se llama: *¿cómo es mi situación actual?*⁵⁷

⁵⁷ Disponible en Internet Colección de dinámicas.

http://64.233.169.104/search?q=cache:pAQ48aCDIlgQJ:www.lasalle.edu.mx/misiones/Manual_Misionero/11_Recursos_suplementarios/11_2_Dinamicas.doc+dinamicas&hl=es&ct=clnk&cd=19&gl=co

El objetivo de esta actividad consiste en ayudar a los participantes a descubrir cuál de las cuatro áreas de vida les es de mayor significado en el momento actual, para poder elaborar objetivos, actividades y necesidades de cambio dentro de su situación actual en cada área.

Esta actividad se realizara con el grupo de trabajo completo, puede hacerse al iniciar la jornada laboral y el tiempo requerido es de una hora, y se necesita una fotocopia de el cuestionario ¿cómo es mi situación actual? (anexo 3) Para cada participante, y se puede sugerir realizar la actividad en el aula de conferencias de la DIAN

Desarrollo:

I. El instructor reparte a los participantes los cuestionarios ¿Cómo es mi situación actual?, uno por cada participante.

Posterior al desarrollo del cuestionario se continúa con la actividad de “planeación del camino hacia las metas”, la cual permite complementar la actividad inicial y cumplir el objetivo de empezar con un fin en mente.

Una vez que se ha hecho el análisis de la situación actual de mi vida, y se ha dejado correr la imaginación, sueños e ideales que se anhelan, habrá que seleccionar los que en realidad se quieran y puedan realizar, planear y definir objetivos, decisiones y acciones que los lleven a su logro. "La definición de objetivos fluye hacia la toma de decisiones y a la planeación. Es importante no confundir los objetivos con las actividades o tareas que se realizan para lograrlo. Esta distinción es fundamental en el proceso de definir objetivos, si no se puede decir el "por qué" se está haciendo algo, es que no se ha definido el objetivo, sino únicamente lo que se está realizando, la "actividad", por ejemplo: un jugador de pelota puede hacerlo para divertirse, ganar dinero, sobresalir en algo y ser famoso.

La actividad de jugar pelota es lo que lo lleva a obtener uno o todos los objetivos anteriores, pero existen otras actividades que lo podrían llevar a obtener los mismos objetivos. El jugar a la pelota es lo que realiza, su actividad, no el porqué lo realiza, su objetivo".

Los ejercicios anteriores han proporcionado claridad y conocimiento consciente de los objetivos que se pretenden lograr. La definición de objetivos aporta también una oportunidad de valorar la eficiencia personal. "Si usted logra lo que desea a través de lo que hace, entonces hay una efectividad". Como ejemplo podría citarse a una persona que es muy eficiente (un vendedor que cumple más allá de sus metas de ventas). Si su objetivo es tener una situación económica desahogada y armonía en su hogar, no será eficiente su actividad si tiene "un montón" de facturas que pagar y malas relaciones con su esposa. Dentro de los objetivos hay: objetivos generales y sub objetivos. Los primeros son los que abarcan todo: ser feliz, tener éxito y ser famoso entre otros. Son difícilmente medibles. Los segundos son los que especifican con exactitud lo que para cada persona significa ser feliz y tener éxito. Frederick Herzberg propone esta división: Un objetivo general sería: tener un empleo satisfactorio. Los sub objetivos: a. Que sea interesante b. Que de un margen de responsabilidad. c. Que brinde reconocimiento por el trabajo realizado. d. Que dé un sentido de logros alcanzados a través del trabajo mismo. e. Que ofrezca una oportunidad de progresar. f. Que brinde ocasión para el desarrollo personal y profesional.

Como guía para una definición de objetivos, un objetivo:

1. Debe estar enmarcado dentro de un periodo de tiempo.
2. Es un resultado y no una actividad.
3. Tiene que contestar el porqué y para qué se hace lo que se hace.
4. Debe ser tan específico como sea posible: fecha exacta, lugar, costos máximos o mínimos, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿en dónde?
5. Debe ser medible ya sea objetivo cuantificable o subjetivo.
6. Debe ser claro y entendible para todos aquellos que colaboren en obtenerlo.
7. Debe ser enunciado utilizando verbos en infinitivo.
8. Debe ser realista y alcanzable, pero que represente siempre un reto.

9. En el ambiente empresarial, que se relacione directamente con su papel y su misión dentro de la institución, así como los papeles y objetivos de sus superiores, los de su mismo nivel y los de sus subalternos.
10. Que logre un balance apropiado entre objetivos positivos (alcanzar, optimizar...), negativos (evitar, minimizar...) y estabilizadores (mantener, conservar...).
11. Que sea compartido y delimite responsabilidades.
12. Que planee los pasos, tareas y actividades que tendrán que realizarse para obtenerlo.
13. Puede ser personal en cuanto atañe a la vida propia, y de grupo en cuanto implica al mismo.

HOJA DE TRABAJO DE SEGUNDO HABITO

HOJA DE TRABAJO SEGUNDO HÁBITO
SEGUNDO HÁBITO: EMPEZAR CON UN FIN EN MENTE
CUESTIONARIO ¿CÓMO ES MI SITUACIÓN ACTUAL?

HOJA DE TRABAJO

¿CÓMO ES MI SITUACIÓN ACTUAL?

1. ¿Cómo es mi vida actual en relación conmigo mismo?

2. ¿Cómo es mi vida actual en relación con mi familia?

3. ¿Cómo es mi vida actual en relación con mi trabajo?

4. ¿Cómo es mi vida actual en relación con el mundo?

5. ¿Qué interrelaciones guardan entre sí las cuatro áreas anteriores?

3. Tercer hábito: Establecer primero lo primero

Nos permite liberarnos de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que verdaderamente dan sentido a nuestras vidas. Es la disciplina de llevar a cabo lo importante, lo cual nos permite convertir en realidad la visión que forjamos en el hábito 2.

La actividad a desarrollar se denomina "*Prioridades*": esta actividad tiene como objetivo

Establecer normas en grupo

Dialogar y llegar a un consenso para establecer las normas y actitudes consideradas como más importantes.

Los participantes son el según el número de integrantes de los grupos de trabajo y se ha de desarrollar en aproximadamente 15 minutos, no se necesita ningún tipo de material.

El desarrollo de la actividad consiste en intentar ordenar o priorizar los ítems dados. En el primer paso el individuo los ordena según un criterio personal. Posteriormente ordenar la lista según subgrupos, pequeños dentro del grupo grande. Por último organizar la lista con el grupo entero, para conocer las prioridades del grupo.

Observaciones: Terminada la actividad, se pondrá en común una reflexión sobre los objetivos y los procedimientos para conseguir dichos objetivos. A continuación se sugiere una lista de prioridades que se puede utilizar como ejemplo para desarrollar la actividad

Lista de prioridades.

Dinámica De Comunicación

En este grupo de trabajo pienso que lo más importante es:

- Cumplir con las tareas de mi cargo en la empresa.
- Pasármelo bien y disfrutar al máximo.
- Realizar correctamente las actividades que se me mandes.

- Aprender todo lo que pueda sobre los procesos de la entidad.
- Hacer muchos amigos y crecer como grupo de trabajo.

4. Cuarto hábito: Pensar en ganar – ganar

Nos permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, pues nos cuestiona la premisa de que la vida es un 'juego de suma cero'⁵⁸ donde para que yo gane alguien tiene que perder. Cuando establecemos el balance entre nuestros objetivos y los objetivos de los demás podemos lograr el bien común. Cuando nuestra determinación se balancea con la consideración para con los demás, estamos sentando las bases para la convivencia y la equidad entre los seres humanos.

La actividad a desarrollar se denomina “Prefiriéndonos los unos a los otros”

Dinámica que trabaja la comunión y la ayuda mutua entre los compañeros

Se sugiere que el lugar donde se realice tenga mesas y sillas para el desarrollo de la dinámica, el número de participantes, Lugar: interior, es conveniente que haya mesas y sillas para el desarrollo de la dinámica. Los participantes son el según el numero de integrantes de los grupos de trabajo y se ha de desarrollar en aproximadamente 1 hora, se necesitan tijeras, pegante, papel, cartón, servilletas para tapar los ojos.

Desarrollo:

Antes de iniciarse la dinámica se debe preparar con cartón figuras en forma de estrellas del tamaño de un puño. Para que queden más bonitas podemos pintarlas.

Se dividen a los participantes en grupos de tres y a cada grupo se le dan 2 estrellas de cartón, papel, lápices y tijeras y algunos incentivos o premios para los ganadores

⁵⁸Disponible en Internet. Dinámicas de grupo
<http://www.selah.com.ar/new/verrecurso.asp?CodigoDeItem=3667>

De los tres componentes del equipo uno será de ciego, otro de manco y el tercero será mudo. Por tanto durante la dinámica el ciego estará con los ojos tapados, el manco con una de sus manos a la espalda y el mudo no podrá hablar.

Una vez están todos los participantes repartidos por equipos se les explica que la dinámica consiste en una competición para ver que PERSONA (no que grupo) de todos crea más estrellas de papel a partir del molde de cartón.

El único requisito para que una estrella sea de una persona es que esta persona escriba su nombre en ella, por tanto la estrella puede haber sido creada por uno del equipo y otro puede poner su nombre. Como es evidente, el ciego y el manco van a poder ayudar relativamente poco pero dependiendo de cómo trabaje el grupo podrán conseguir también estrellas poniendo su nombre.

Se va a dar un tiempo de unos 20-30 minutos para que los participantes hagan el máximo número de estrellas realizando un trabajo en equipo. Mientras se les va a observar para sacar conclusiones en el debate. Cuando acabe el tiempo se hace un recuento por persona de cuantas estrellas se han creado y se inicia el debate antes de dar los premios.

Debate:

se sugieren una serie de preguntas base de cara a esta parte de la dinámica:

¿Qué les ha parecido la dinámica?

¿Creen que han realizado un buen trabajo en equipo?

¿Qué tácticas utilizaron para crear las estrellas?

¿Es importante la ayuda mutua y el trabajo en equipo?

¿Cómo se sintieron los ciegos? ¿Y los mancos? ¿Y los mudos?

¿Creen los ciegos que sin la ayuda de sus compañeros podrían haber hecho alguna estrella?

Después de estas preguntas pueden hacerse otras más concretas, dependiendo del grupo y sus problemas internos. Es importante que se comenten cosas que hayan pasado durante la dinámica.

Una vez acabado el debate se dan los premios al mudo, manco y ciego que hayan hecho más estrellas, que evidentemente pueden ser de diferentes equipos. Es importante que estos a su vez sepan compartir el regalo con sus compañeros que les han ayudado a conseguir. Sugiero tres tamaños de regalos: uno grande para el ciego, uno mediano para el manco y uno más pequeño para el mudo.

5. Quinto hábito: Buscar comprender primero y después ser comprendido

Es la esencia del respeto a los demás. La necesidad que tenemos de ser entendidos es uno de los sentimientos más intensos de todos los seres humanos. Este hábito es la clave de las relaciones humanas efectivas y posibilita llegar a acuerdos de tipo ganar/ ganar.

La actividad a desarrollar tiene por nombre "Identidad de equipo⁵⁹" y tiene por objetivo:

- I. Desarrollar la cohesión dentro de grupos de trabajo establecidos como parte de un gran entrenamiento de dichos grupos.
- II. Explorar las dinámicas de un grupo al hacer una tarea

El tiempo de duración es de 90 minutos, el número de los participantes son el según el número de integrantes de los grupos de trabajo, subdivididos a su vez de 5 a 7 participantes, se requiere para desarrollar la actividad, un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar los subgrupo y escribir. De igual modo se requiere de papel bond y marcadores (varios colores). Formatos fijables de Identidad del Equipo (anexo 4). Guías del Desarrollo de Identidad del Equipo (anexo 5). Plumas y lápices para cada participante.

⁵⁹Disponible en Internet. Dinámicas grupos
<http://members.fortunecity.com/dinamico/dinamica/d0152.htm>

DESARROLLO

I. El Facilitador habla sobre la experiencia, explicando los objetivos y dando un repaso breve al diseño. Se debe dar a los participantes la esperanza de que esta actividad será tanto de diversión como productiva.

II. Se forman los subgrupos a través de cualquier método apropiado (numerándolos, escogiéndose entre sí, formando subgrupos homogéneos, etc.).

III. El Facilitador explica que esos serán subgrupos de trabajo durante el entrenamiento. Les indica que habrá una gran diferencia entre SUBGRUPO y EQUIPO y se trata de que la actividad provoque un sentimiento de identificación con su equipo de trabajo.

IV. El Facilitador distribuye una copia del Formato fijable de identidad a cada participante. Da instrucciones a los equipos para que se pongan un nombre, un símbolo (logotipo) y un lema. Tienen treinta minutos para planear y hacer esta tarea. Tan pronto como hayan terminado la planeación enviarán un representante con el Facilitador para les entregue las hojas de rotafolio y los marcadores.

V. Al terminar la fase de trabajo, el Facilitador distribuirá una copia de las Guías del Desarrollo a cada participante y lee las instrucciones ahí escritas. Le da a las personas cinco minutos para que tomen notas en privado.

VI. Se dan instrucciones para que cada subgrupo discuta los temas de las guías del Desarrollo y elijan un miembro cada vez para resumir cada uno de los cinco temas.

VII. El Facilitador pide los resúmenes de cada afirmación a todos los equipos. Se le pide a todo el equipo que escuche para encontrar temas comunes en estos informes. (Quince minutos).

VIII. El Facilitador hace que cada equipo fije en la pared sus formas, apartadas una de la otra. Cada equipo designa un miembro para que se quede junto a la forma y conteste las preguntas que los miembros de los otros equipos puedan hacer sobre lo escrito ahí.

IX. Se dan instrucciones para que se desintegren los equipos y vayan en forma individual a ver las formas de los otros equipos. Puede hacerse cualquier pregunta y dar cualquier comentario. Los miembros designados para permanecer junto a estas "estaciones" (uno en cada formato) reciben instrucciones de contestar todas las preguntas y recibir todos los comentarios. (Veinte minutos).

X. Luego que todos han pasado por los carteles, se vuelve a formar los equipos. Luego escuchan y discuten un resumen de los comentarios que tienen sus representantes que permanecieron junto a los formatos. (Cinco minutos).

XI. El Facilitador invita a cada equipo a hacer una afirmación sobre si mismo frente a todo el subgrupo.

XII. Cada equipo discute brevemente lo que aprendió sobre cohesión y sobre el funcionamiento de un subgrupo trabajando.

XIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

HOJAS DE TRABAJO DE QUINTO HABITO

HOJA DE TRABAJO

**QUINTO HÁBITO: BUSCAR COMPRENDER PRIMERO Y DESPUÉS
SER COMPRENDIDO**

DINAMICA IDENTIDAD DE EQUIPO

FORMATOS FIJABLES DE IDENTIDAD DEL EQUIPO

HOJA DE TRABAJO

Nombre del Subgrupo

(Un acrónimo o cualquier otra designación notable)

Logotipo del Equipo

(Diagrama, pintura, palabras o colores)

Lema del Equipo

(Un lema o dicho relacionado con el propósito, los valores, la composición o el método preferido del equipo)

Integrantes del subgrupo

(Nombre de los integrantes del equipo)

SEGUNDA PARTE DE HOJA DE TRABAJO DE QUINTO HÁBITO

QUINTO HÁBITO: BUSCAR COMPRENDER PRIMERO Y DESPUÉS SER COMPRENDIDO

DINAMICA IDENTIDAD DE EQUIPO

GUÍAS DEL DESARROLLO DE IDENTIDAD DEL EQUIPO

Ahora que ha terminado la tarea de identidad del equipo, tómese algunos minutos para recordar lo ocurrido. Cada uno debe escribir algunas notas antes de discutir como trabajó su grupo en la elaboración del formato. Entonces busque patrones en lo que los demás vieron. El Facilitador pedirá un informe del equipo sobre cada uno de los siguientes temas. Se darán instrucciones para que se elija un miembro diferente que resuma cada tema. Primero trabaje individualmente y luego discuta sus propuestas con su equipo.

1. ORGANIZACIÓN.

- a. ¿Cómo se organizó su grupo para desarrollar el trabajo?
- b. ¿Cómo se sintió en esta fase de iniciación?

2. COMPROMISOS.

¿Cómo se comprometió con los otros miembros durante la resolución del problema?

- a. ¿Cómo se sintió con el compromiso?

3. CREATIVIDAD.

- a. ¿Qué procesos creativos se usaron u ocurrieron espontáneamente?
- b. ¿Qué pasó con usted durante este período de creatividad?

4. CONFLICTO.

- a. Si hubo desacuerdos, ¿cómo los maneja el equipo?
- b. ¿Cómo se sintió cuando hubo tensión en el grupo?

5. CIERRE.

- a. ¿Cómo decidió el grupo que había terminado el trabajo?
- b. ¿Cómo se sintió al final de la fase de producción?

6. Sexto hábito: Sinergia

Es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro de trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito.

La actividad a desarrollar tiene por nombre "Técnica para un grupo formal"⁶⁰ y tiene por objetivo:

I. Aumentar la creatividad y la participación en las reuniones de grupos, involucrados en la solución de problemas y/o en el suceso de descubrir la tarea.

II. Desarrollar o ensanchar la percepción en temas críticos, dentro de las áreas del problema.

⁶⁰ Ibíd.

III. Identificar las prioridades de los asuntos elegidos inmersos en los problemas, considerando los puntos de vista de diversos grupos.

III. Obtener la intervención de muchos miembros sin que haya una disfunción por una participación poco equilibrada. Lo cual ocurre a menudo en grupos grandes.

El tiempo de duración es de 2 horas , el numero de los participantes son el según el numero de integrantes de los grupos de trabajo, subdivididos a su vez de 5 a 7 participantes, se requiere para desarrollar la actividad, un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar los subgrupo y escribir. De igual modo se requiere de papel bond y marcadores (varios colores) para cada sub. Grupo. Formato de informe de la tarea para u grupo formal, uno por cada participante (anexo 6). 20 tarjetas de 3" X5" para cada participante, papel y lápiz por participante, hoja de resultados del grupo formal para cada subgrupo (anexo 7). Cinta par pegar.

DESARROLLO

I. (A) El Facilitador establece que el papel o rol que cada uno establezca, será para contribuir a su percepción, conocimiento y experiencia para definir los puntos críticos del problema que se analiza. Enfatiza que el tema de la experiencia está "centrado en el problema" y no en la "búsqueda de la solución". Define al grupo formal como aquel en que los individuos trabajan en presencia de otros pero no hablan entre sí, excepto en tiempos específicos.

(B) El Facilitador divide a los participantes en subgrupos de cinco a ocho personas.

(C) El Facilitador les distribuye el Formato del informe de la Tarea y les pide respondan en forma escrita a las preguntas o declaraciones en el formato. Les da ejemplos de la clase de respuesta que se desea. (El

proceso de introducción arriba mencionado se lleva alrededor de diez minutos).

II. Sin discutir, silenciosa e independientemente, cada miembro del subgrupo pone en el Formato aquellos hechos y recursos necesarios que convengan a la pregunta. El Facilitador impone silencio pidiéndoles a aquellos que han terminado de escribir que no interfieran con los demás y que piensen profundamente en sus respuestas. (Quince a veinte minutos).

III. Un voluntario de cada grupo actúa como moderador de ese grupo. Le pide a cada participante (uno a la vez) que presente un punto o inciso de los que tiene en su Formato. Los puntos se anotan en el rotafolio. Esto continúa hasta que todos han terminado. No se permite discutir los puntos y tampoco se autoriza extender los temas. Sin embargo, se alienta a los miembros a generar nuevas ideas y escribirlas en sus formatos, con base en los puntos presentados por otros miembros. (Treinta minutos).

IV. Ahora, los grupos discuten los puntos anotados en el rotafolio, con el propósito de aclarar, elaborar o agregar nuevos puntos. Los temas no deben ser condensados o reunidos por categoría. (Quince minutos).

V. Sin discutir, cada miembro del grupo elige de la Hoja de rotafolio y pone en las Tarjetas (por nombre y número) los diez puntos que cree son los más críticos en la solución del problema. Luego pone los diez puntos que seleccionó sobre la mesa enfrente de él. Los ordena poniendo un "1" en la orilla superior derecha del punto más importante; un "2" en el siguiente y así hasta clasificar los diez. (Quince minutos).

VI. Cuando todos los miembros han terminado, el moderador del grupo recoge todas las Tarjetas, tabula los resultados en la Hoja de resultados y comparten el contenido con el grupo.

VII. El moderador conduce una discusión y aclaración de orden de prioridades para asegurarse que todos los miembros entiendan lo que significa cada prioridad. (Diez minutos).

VIII. (A) Se pide a cada participante que elija de la lista de la hoja del rotafolio los que ahora considere más importantes. Silenciosa e independientemente, escribe estos puntos por nombre y número en nuevas tarjetas. Las ordena numerándolas (del 1 al 10) en la orilla superior derecha como antes. (Cualquier cambio resultante de la discusión del grupo debe reflejarse en esto).

(B) Los diez puntos son valuados ahora asignándole un cien a la Tarjeta más importante. Luego, se asignan valores entre cero y cien a las restantes para indicar las diferencias relativas en la importancia que tienen.

(C) Las nuevas puntuaciones y las puntuaciones anteriores se reúnen y recuentan por el secretario del grupo.

IX. Todos los subgrupos se reúnen y se informa de las últimas votaciones a todo el grupo. El Facilitador dirige una discusión y establece de nuevo que la razón del ejercicio fue la de entender mejor los temas críticos de un problema de área.

X. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

**HOJA DE TRABAJO DE SEXTO HÁBITO.
 SEXTO HÁBITO: SINERGIA
 DINAMICA: TÉCNICA PARA UN GRUPO FORMAL
 FORMATO DE INFORME DE LA TAREA PARA UN GRUPO FORMAL**

FORMATO DEL INFORME DE LA TAREA DEL GRUPO FORMAL	
Problema: (Ejemplo) ¿Cómo podría usted reunir y crear un folleto con información de su organización?	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	
16.	
17.	
18.	
19.	
20.	

HOJA DE TRABAJO DE SEXTO HÁBITO

SEXTO HÁBITO: SINERGIA

DINAMICA: TÉCNICA PARA UN GRUPO FORMAL

**HOJA DE RESULTADOS DEL GRUPO FORMAL PARA CADA
SUBGRUPO**

HOJA DE RESULTADOS DEL GRUPO FORMAL				
	NÚMERO TEMA	DEL	PUNTUACIÓN ASIGNADA POR LOS PARTICIPANTES	PROMEDIO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

7. Séptimo hábito: Afilan la sierra

Es usar la capacidad que tenemos para renovarnos física, mental y espiritualmente. Es establecer un balance entre todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diferentes papeles (roles) que desempeñamos en nuestras vidas

La actividad a desarrollar se denomina “¿Analítico o creativo? Y tiene por objetivo

- II. Promover una oportunidad para comparar problemas analíticos y creativos.
- III. Incrementar el conocimiento de nuestras propias capacidades y preferencias para dar un acercamiento al resolver estos dos tipos de problema.

El tiempo de duración es de 2 horas , el numero de los participantes son el según el numero de integrantes de los grupos de trabajo, subdivididos a su vez de 5 a 7 participantes, se requiere para desarrollar la actividad, un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar los subgrupo y escribir. De igual modo se requieren fotocopias de la hoja Analítico o Creativo: Posición del Problema (anexo 8) por participante, y el mismo numero de copias de La Hoja Analítico o creativo: Almacén de problemas (anexo 9) y de la Hoja Analítico o creativo: Almacén de soluciones para el problema, (anexo 10) así como lápices por participante para cada participante.

HOJA DE TRABAJO DE SEPTIMO HABITO

SÉPTIMO HÁBITO: AFILAR LA SIERRA

DINAMICA: ANALITICO O CREATIVO

LA HOJA ANALÍTICO O CREATIVO: POSICIÓN DEL PROBLEMA

HOJA DE TRABAJO

HOJA DE POSICIÓN DEL PROBLEMA, ANALÍTICO O CREATIVO

Betty Sevald, Tom Arnold, Ed Hulbert, Sidney Cross y Ted Tucker incluyen al personal de la firma y llenan solicitudes para recepcionista, mecanógrafa, gerente, contador y abogado, pero no respectivamente.

- I. La recepcionista vendeda el dedo del abogada cuando se lo corta al utilizar el primer expediente.

- II. Cuando el gerente y el abogado estaban fuera del pueblo, el contador le descontó a Tucker y a Cross medio día por tomar la tarde para ir al juego de pelota.

- III. El contador es muy buen jugador de bridge, Arnold admira su habilidad.

- IV. Tucker invitó a la mecanógrafa a comer pero su invitación fue rechazada.

¿Qué posición falta de las personas que se señalan arriba?

SEGUNDA HOJA DE TRABAJO DEL SEPTIMO HÁBITO

SÉPTIMO HÁBITO: AFILAR LA SIERRA

DINAMICA: ANALITICO O CREATIVO

LA HOJA ANALÍTICO O CREATIVO: ALMACÉN DE PROBLEMAS

HOJA DE PROBLEMA DE ALMACENAMIENTO ANALÍTICO O CREATIVO

Mientras que estaba batallando con un inventario grande en un almacén grande, me encontré con una larga hilera de cubetas con carbón. Estas cubetas cubrían un área igual a varios cuartos grandes, estaban en pilas de veinticuatro cubetas cada una. Si las pilas hubieran sido acomodadas en hileras regulares, el trabajo hubiera sido muy simple. Como estaban las cubetas fueron empujadas todas juntas en una mesa irregular.

Era imposible caminar sobre las cubetas para contar las pilas, y no había suficiente tiempo para acomodarlas y contarlas.

Conté la mercancía en alrededor de media hora sin tocar una sola cubeta.

¿Puedes descubrir el método que utilice?

TERCERA HOJA DE TRABAJO DE SEPTIMO HABITO

SÉPTIMO HÁBITO: AFILAR LA SIERRA

DINAMICA: ANALITICO O CREATIVO

LA HOJA ANALÍTICO O CREATIVO: ALMACÉN DE SOLUCIONES PARA EL PROBLEMA

HOJA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA DE ALMACENAMIENTO ANALÍTICO O CREATIVO

Ejemplo de una solución creativa:

Me subí a las cubetas, tomé fotos con una cámara instantánea de las cubetas de encima, conté las cubetas de encima en la foto, y multipliqué ese número por 24 (el número de cubetas de cada pila).

Hay más de una forma de llegar a este tipo de respuesta:

- I. Encuentra un problema análogo y experimenta con la solución del problema aproximado que usaste. Por ejemplo, para resolver el problema de contar migraciones de cascadas, se toman fotos de bandadas, los pájaros son contados, y se hacen estimaciones de patrones de migración.

Convierte este problema en pequeños problemas y dirígelos uno a la vez, trabajando hacia una solución.