

**PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ÁREAS DE SALUD  
OCUPACIONAL Y BRIGADA DE EMERGENCIAS DE LA DIRECCIÓN DE  
IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN, REGIONAL NORORIENTE.**

**OLGA NAYARID GÓMEZ STAPER**

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

**PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ÁREAS DE SALUD  
OCUPACIONAL Y BRIGADA DE EMERGENCIAS DE LA DIRECCIÓN DE  
IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN, REGIONAL NORORIENTE.**

**OLGA NAYARID GÓMEZ STAPER**

**Proyecto presentado para optar el título de  
TRABAJADORA SOCIAL**

**Directora  
EDITH RUEDA PALOMINO  
Trabajadora Social**

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

# DEDICATORIA

*A DIOS POR SER LO MAS IMPORTANTE EN MI VIDA Y SER QUIEN HA GUIADO MI CAMINO.*

*A MI FAMILIA, A MI MAMI LIGIA YA MI PAPI ALFONSO, QUE REPRESENTAN EL MEJOR EJEMPLO DE TRABAJO, DE HONRADEZ Y DE SACRIFICIO.*

*A MIS HERMANOS YEIMY Y WILMAR QUE SON MI GRAN COMPAÑÍA.*

*A WILLIAM QUE DESDE ANTES DE INICIAR ESTE PROCESO HA ESTADO A MI LADO.*

*A MI TÍA GLORIA, MI GRAN CONCEJERA, MI GRAN AMIGA.*

*A MIS AMIGAS, LUZ, LYDA, GERAL Y NINI QUE ME ACOMPAÑARON EN ESTE LARGO CAMINO.*

# *AGRADECIMIENTOS*

*AGRADEZCO A DIOS, POR DARMÉ EL REGALO DE LA VIDA Y EN ELLA LAS CAPACIDADES Y CUALIDADES QUE ME HAN FORMADO COMO LO QUE SOY HASTA EL DÍA DE HOY Y POR TENER LA OPORTUNIDAD DE SUMARLE UN TRIUNFO MÁS.*

*A MIS PADRES QUE ME DIERON LA MANO Y CONFIARON EN MI.*

*A LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL Y SU CUERPO DOCENTE, QUE DEDICAN SU VIDA A MULTIPLICAR SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS.*

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	13
<b>1. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>16</b>
1.1 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS.....	16
1.1.1 Caracterización de los sistemas.....	18
1.1.2 Las organizaciones como sistemas.....	22
1.2 LA MOTIVACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	26
1.2.1 Teorías de motivación.....	29
1.3 LA SALUD OCUPACIONAL.....	41
<b>2. MARCO CONTEXTUAL, GENERAL Y ESPECÍFICO.....</b>	<b>47</b>
2.1 LOS IMPUESTOS EN COLOMBIA.....	47
2.2 LA SALUD OCUPACIONALDESDE EL CONTEXTO LEGAL.....	53
2.3 LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN COLOMBIA.....	55
2.3.1 Políticas Laborales de la DIAN.....	57
<b>3. CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....</b>	<b>62</b>
3.1 LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES.....	62
3.2 LOS PROCESOS MISIONALES DE LA ENTIDAD.....	65
3.3 MISIÓN Y VISIÓN.....	66
3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS, REGIONAL NORORIENTE.....	74
3.5 LA DIAN COMO GRUPO.....	79
<b>4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA.....</b>	<b>81</b>
4.1 DIAGNÓSTICO INICIAL.....	87
4.2 MATRIZ DOFA.....	88
4.3 PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN.....	90
4.4 EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA ACADÉMICA.....	102
4.5 ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL.....	105

<b>5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....</b>	<b>107</b>
5.1 JUSTIFICACIÓN.....	107
5.2 OBJETIVOS.....	108
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>120</b>
BIBLIOGRAFÍA.....	122
ANEXOS.....	126

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. El proceso de retroalimentación.....	20
Figura 2. El hombre y las organizaciones.....	23
Figura 3. El modelo básico de comportamiento.....	28
Figura 4. La Jerarquía de las Necesidades Humanas.....	30
Figura 5. Los Dos Factores de Herzberg.....	34
Figura 6. Las Tres Dimensiones Básicas de la Motivación Según Vroom.....	39
Figura 7. Teoría de la Equidad.....	40
Figura 8. Clasificación de los Factores de Riesgo. ....	42
Figura 9. Factores de Riesgo Psicosociales.....	44
Figura 10. Tipos de impuestos.....	51
Figura 11. Líneas de carrera de la DIAN.....	59
Figura 12. Mapa Estratégico. ....	72
Figura 13. Áreas de proceso profesional. ....	86
Figura 14. Formato de inspección para factores de riesgo.....	111

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Sexo de los funcionarios.....	74
Gráfica 2. Edad de los funcionarios.....	75
Gráfica 3. Estado Civil de los funcionarios.....	76
Gráfica 4. Nivel de escolaridad de los funcionarios.....	77
Gráfica 5. Antigüedad en la empresa.....	78

## LISTA DE ANEXOS

<b>ANEXO A.</b> Administraciones Locales de Impuestos y Aduanas Nacionales.....	127
<b>ANEXO B.</b> Administraciones Locales de Impuestos Nacionales.....	128
<b>ANEXO C.</b> Administraciones Locales de Aduanas Nacionales.....	129
<b>ANEXO D.</b> Estructura Organizacional de la DIAN.....	130
<b>ANEXO E.</b> Invitación a las Pausas Saludables.....	131
<b>ANEXO F.</b> Control de incendios.....	132
<b>ANEXO G.</b> Mensajes positivos.....	133

## RESUMEN

**TÍTULO:** PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ÁREAS DE SALUD OCUPACIONAL Y BRIGADA DE EMERGENCIAS DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN, REGIONAL NORORIENTE\*

**AUTOR:** GÓMEZ STAPER, Olga Nayarid\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Sistemas, Organización, Motivación, Salud Ocupacional.

**DESCRIPCIÓN O CONTENIDO:** Experiencia práctica realizada en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, Regional Nororiente, en el Grupo Interno de Trabajo (GIT), Área de Bienestar y Capacitación, durante el segundo semestre de 2006.

Las personas sin duda son lo más importante que tiene una organización, dado que aportan los conocimientos, la experiencia y las habilidades para enfrentar las situaciones que se presentan a diario en una entidad, por tal razón y concientes de ello, el principal objetivo del área de Bienestar y Capacitación, es contribuir al aumento en la calidad de vida de los funcionarios permitiendo el desarrollo de sus capacidades, generando nuevos conocimientos y por supuesto preservando su salud.

Trabajo social contribuye al cumplimiento de este objetivo ejecutando, coordinando y asesorando las actividades que desde el área de proceso profesional, Conservación y Desarrollo se realizan en la entidad, teniendo en cuenta cada una de sus estrategias.

La base teórica que sustenta el presente trabajo de grado son fundamentalmente la Teoría de Sistemas, la Motivación Humana y las Teorías Motivacionales desde diversos autores. Por otra parte, se encuentra como contexto en el cual se enmarca la intervención, la Salud Ocupacional y las Políticas Laborales de la Entidad. Seguidamente se exponen las características de la institución, se muestra así mismo quienes son las personas que conforman la entidad, su edad, estado civil, entre otras, que permiten dirigir las estrategias adecuadas para determinada población. Ya en cuanto a la práctica académica, se inicia con la matriz DOFA, que arroja información importante base para la planeación estratégica, que posteriormente se ejecuta y se muestra el proceso metodológico aplicado, haciendo finalmente un listado de recomendaciones y conclusiones que aporten al bienestar integral de los funcionarios.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Directora Edith Rueda Palomino.

## SUMMARY

**TITLE:** OFFER FOR THE STRENGTHENING OF THE AREAS OF OCCUPATIONAL HEALTH AND EMERGENCY BRIGADE OF THE DIRECTION OF TAXES AND NATIONAL CUSTOMS DIAN, REGIONAL NORORIENTE\*

**AUTOR:** GÓMEZ STAPER, Olga Nayarid\*\*

**KEY WORDS:** Systems, Organization, Motivation, Occupational Health.

**DESCRIPTION OR CONTENT:** Practical experience realized in the Direction of Taxes and National Customs DIAN, Regional Nororiente, in the Internal Group of Work (GIT), Area of Well-being and Training, during the second semester of 2006.

The persons undoubtedly are the more important thing that an organization has, provided contribute the knowledge, the experience and the skills to face the situations that they present to diary in an entity, for such a reason and concientes of this, the principal aim of the area of Well-being and training is to contribute to the increase in the quality of life of his civil servants allowing the development of his capacities, generating new knowledge and certainly preserving his health.

Social work contributes to the fulfillment of this aim executing, coordinating and advising the activities that from the area of professional process, Conservation and Development are realized in the entity, bearing in mind each of his strategies.

The theoretical base that sustains the present work of degree they are fundamentally the Theory of Systems, the Motivation Humanizes and the Theories Motivacionales from diverse authors. On the other hand, is as context in which one frames the intervention, the Occupational Health and the Labour Policies of the Entity. Immediately afterwards the characteristics of the institution are exposed, he proves to be likewise those who are the persons who shape the entity, your age, marital status, between others, which allow to direct the strategies adapted for certain population. Already as for the academic practice, it begins with the counterfoil DOFA, which throws important information base for the strategic planning, which later is executed and there appears the methodological applied process, doing finally a list of recommendations and conclusions that reach to the integral well-being of the civil servants.

---

\* Project of degree

\*\* Faculty of Human Sciences. School of Social Work. Director Edith Rueda Palomino.

## INTRODUCCIÓN

Hacia la primera mitad del presente siglo y bajo el enfoque de la administración científica se consideraba a la organización como una máquina cuyo principal objetivo era la producción de bienes, sin embargo, esta concepción ha cambiando pues se dio un giro en la manera de verla y estudiarla, transformándose al mismo tiempo el papel del administrador. Es así, que hasta la llegada de la década de los setenta se inició el desarrollo de una nueva visión de la organización al reconocerla como parte fundamental de la sociedad, a través de la escuela de las relaciones humanas revelando además la importancia de las personas dentro de la misma.

Las organizaciones poco a poco han ido desempeñado un papel trascendental en la sociedad y en el individuo, más aún si se tiene en cuenta, que desde su nacimiento, el ser humano está inmerso en una o varias de ellas, la primera es la familia, le siguen las organizaciones religiosas, educativas, económicas, políticas, entre otras.

La empresa como organización permite la satisfacción de necesidades y el bienestar en general, por lo cual es necesario crear estrategias que preserven la salud y la vida de los trabajadores, previniendo los riesgos que se puedan presentar en el ambiente laboral, además de mantener altos niveles de motivación, procesos permanentes de formación y adecuados ingresos económicos.

Tomando como base este contexto, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, Regional Nororiente, ha vinculado la acción profesional de Trabajadores (as) Sociales en formación, orientando la práctica hacia un servicio

integral de apoyo y gestión en el área de Bienestar y Capacitación a los funcionarios de dicha entidad.

La materialización de dicha experiencia se presenta en el informe, organizado por capítulos: en el primero, se desarrolla el marco referencial que sustenta la práctica profesional, la cual se describe desde la teoría de sistemas y sus características, la motivación humana en la organización, destacando por supuesto los trabajos de teóricos como Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, David McClelland, Víctor Vroom, Stacy Adams con la teoría de la Equidad y se incluye finalmente la Salud Ocupacional.

En el segundo capítulo, se ubica el contexto en el que se enmarca la experiencia, en la que se expone la Salud Ocupacional como una disciplina fundamental a trabajar en las empresas, dado que promueve y mantiene el más alto grado de bienestar físico, mental y social en las personas que allí laboran, así mismo, se presentan las políticas laborales de la DIAN y el marco legal de los funcionarios públicos en territorio colombiano.

En el tercer capítulo se caracteriza a la entidad, describiendo básicamente cuáles son los objetivos de la DIAN, su misión, visión, políticas, funciones y estructura organizacional desde un contexto nacional, y se ubica el perfil de los funcionarios desde un contexto local haciendo un análisis de la DIAN como grupo.

La caracterización de la experiencia se ubica en el cuarto capítulo y es aquí donde se expone la misión, visión y objetivos del área organizacional, se realiza también el análisis situacional desde una matriz DOFA; con base en esto, se elabora la planeación estratégica, para posteriormente llevarla a cabo, evaluando finalmente los resultados alcanzados.

En el quinto capítulo se expone el rol del Trabajador Social en la organización como gestor y asesor de los programas creados para el beneficio de los funcionarios, se expone seguidamente la evaluación de la intervención realizada, así como las conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso de práctica académica.

Finalmente en el sexto capítulo, se plantea la propuesta de intervención para llevar a cabo en la entidad, que procura el fortalecimiento de las áreas de Salud Ocupacional y Brigada de Emergencias, específicamente con la actualización del Panorama General de Riesgos Ocupacionales y elaboración del Plan de Emergencias.

Los logros se alcanzaron principalmente por la disposición e interés de los directivos y jefes directos quienes otorgaron los permisos y por supuesto de los demás funcionarios que participaron en las actividades para ellos programadas.

Trabajo Social desempeñó un importante papel a nivel organizacional, gestionando, dirigiendo, coordinando (entre otros), procesos creativos e innovadores desde el área de proceso profesional Conservación y Desarrollo planeando y ejecutando estrategias que en su conjunto permiten el fortalecimiento de la entidad, a fin de generar el bienestar integral del ser humano desde el más alto al más bajo nivel en la estructura organizativa, reflejándose éste, en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

# 1. MARCO REFERENCIAL

## 1.1 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

Para hablar de la organización y entender su dinámica, es necesario abordar la teoría de sistemas, ésta, resultado de los estudios del biólogo austriaco Ludwing Von Bertalanffy, surgió en un intento por lograr una metodología que integrara el tratamiento de problemas científicos; de igual manera, busca conceptos y leyes generales para describir e interpretar cualquier sistema sea éste concreto (equipos, máquinas y objetos) o abstracto (conceptos, planes, hipótesis e ideas), en pocas palabras lo expreso Herbert Hicks “una comunicación entre varias disciplinas”<sup>1</sup>.

La teoría de sistemas nació en la Biología, sin embargo, su alcance no se limitó, puesto que alcanzó no solo las ciencias puras y exactas, sino también, las ciencias sociales, es aquí, donde se halla relación entre dicha teoría, las organizaciones y por supuesto Trabajo Social.

Su primer expositor, Ludwing Von Bertalanffy hacia los años 1950 a 1968, definió el sistema como “un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas”<sup>2</sup>; sin embargo, éste no es el único concepto que se ha desarrollado desde entonces, dado que diversos autores han trabajado en la conceptualización del sistema, entre ellos se citan los siguientes:

Idalberto Chiavenato, quien por su parte, plantea que el sistema es:

un conjunto de elementos dinámicamente relacionados,  
esto es interacción; que desarrollan una actividad para  
alcanzar un objetivo o propósito, operando sobre

---

<sup>1</sup> HICKS, Herbert G. Administración de organizaciones, Desde un punto de vista de sistemas y Recursos Humanos. Compañía Editorial Continental, S.A. México. 1972. p 16.

<sup>2</sup> BERTALANFFY, Ludwing Von. Teoría General de los Sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Ed. Fondo de Cultura Económica. Bogotá. 1994. p 32.

datos/energía/materia, tomados del medio ambiente que circunda el sistema, en una referencia de tiempo dada para proporcionar información/energía/materia, resultado de los procesos internos de operación del sistema<sup>3</sup>.

French Wendell, propone que un sistema es “un encadenamiento específico de componentes interdependientes e interrelacionados que tienen un efecto facilitante en el desempeño de uno o más procesos”<sup>4</sup>.

Para Kast, el sistema es “un todo unitario, organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por límites, identificables de un suprasistema ambiente”<sup>5</sup>.

En conclusión, el sistema es algo complejo y dinámico, en donde sus partes dependen e interactúan entre sí para su funcionamiento, pero no todas tienen la misma función dentro de él, por el contrario, cada una trabaja por un objetivo, para finalmente obtener un resultado común.

Desde la teoría de sistemas la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de la toma de decisiones, tanto individual como colectiva, éstas son una clase de sistema social con actividades monótonas, perdurables y ligadas en lugar y tiempo. La estabilidad o recurrencia de actividades existe en relación con la entrada de energía, su posterior transformación y finalmente con el producto resultante, mantener dicha actividad requiere la renovación constante de energía, información y recursos.

Así mismo, dependiendo de la relación que tengan los sistemas con el ambiente que los rodea se dividen en dos:

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw. México.1981. p 87.

<sup>4</sup> WENDELL, French. Administración de Personal. Edi. Limusa Noriega, México D.F. 1998. p 59

<sup>5</sup> KAST, Freemont. Administración de las organizaciones, un enfoque de sistemas. Ed. McGraw Hill. México.1981. p120.

Sistemas abiertos, cuando se presenta un intercambio de energía, materiales e información con lo que lo rodea a través de entradas y salidas, ejemplo de ello, son las personas y las organizaciones, estos sistemas son adaptativos, influyen y son influenciados por el ambiente, éste puede crecer, modificarse y hasta competir con otros sistemas.

Sistemas cerrados, cuando no existe o existe poco intercambio de energía con su ambiente, éstos son impenetrables a cualquier influencia ambiental, no reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. Se da este nombre a aquellos sistemas cuyo comportamiento es programado, como por ejemplo, las máquinas.

Los sistemas poseen ciertas características como: globalidad, entropía, sinergia, homeostasis, retroalimentación, límites, jerarquía, morfogénesis, diferenciación, equifinalidad y funcionalidad.

### 1.1.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS SISTEMAS<sup>6</sup>.

**Globalidad o Totalidad:** los sistemas dependen, influyen y son influidos por otros sistemas, lo que ocurra a cualquiera de las unidades del sistema tendrá repercusiones en las demás partes de éste, dado que son interdependientes.

**Entropía:** es el desgaste o la desintegración que sufren los sistemas, ésta situación se puede presentar por sus niveles de sinergia, por su funcionamiento o simplemente por el pasar del tiempo.

Sumado a esto, en los sistemas cerrados no es suficiente o es nulo el intercambio con el ambiente y esto permite que se de el proceso de entropía haciendo que el sistema desaparezca, para evitar que tal situación ocurra es necesaria la entrada

---

<sup>6</sup> TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo. Grupos, Teorías y Experiencias Académicas. 2002.

constante de energía, materia, información e insumos y por supuesto la salida de los mismos una vez se hayan transformado.

**Sinergia:** es la energía que tienen los sistemas, la cual les permite crear nuevos componentes para su transformación o evolución.

**Homeostasis:** es el equilibrio dentro del sistema, de esta manera se adaptan a la influencia de su entorno realizando cambios que les permitan mantenerse o de lo contrario podrían desaparecer, este proceso homeostático es propio del ser humano, pues éste siempre busca el equilibrio.

La organización puede alcanzar el estado firme, solo cuando se presentan dos requisitos, la unidireccionalidad y el progreso. La unidireccionalidad significa que a pesar de que hayan cambios en la empresa, los mismos resultados o condiciones establecidos son alcanzados y el progreso se refiere al fin deseado, que puede ser mejorado cuando se alcanza la condición propuesta con menor esfuerzo.

**Límites:** es la línea o frontera que separa a un sistema de otro, o a éste y su ambiente, definiendo así su cobertura ,es decir, lo que está dentro y fuera del sistema, sin embargo, es de aclarar que estos límites no son necesariamente físicos.

**Jerarquía:** es la ubicación de los elementos del sistema, hay sistemas más importantes que otros y se puede determinar, entre otras cosas, por la función que desempeñen.

**Equifinalidad:** es la expresión de los objetivos del sistema, los cuales se pueden conseguir de diversas formas, aun partiendo de condiciones iniciales diferentes.

**Retroalimentación:** es un proceso, en el cual las unidades del sistema pueden cambiar de estado, es decir, se da una transformación, donde los elementos de entrada cambian por elementos de salida.

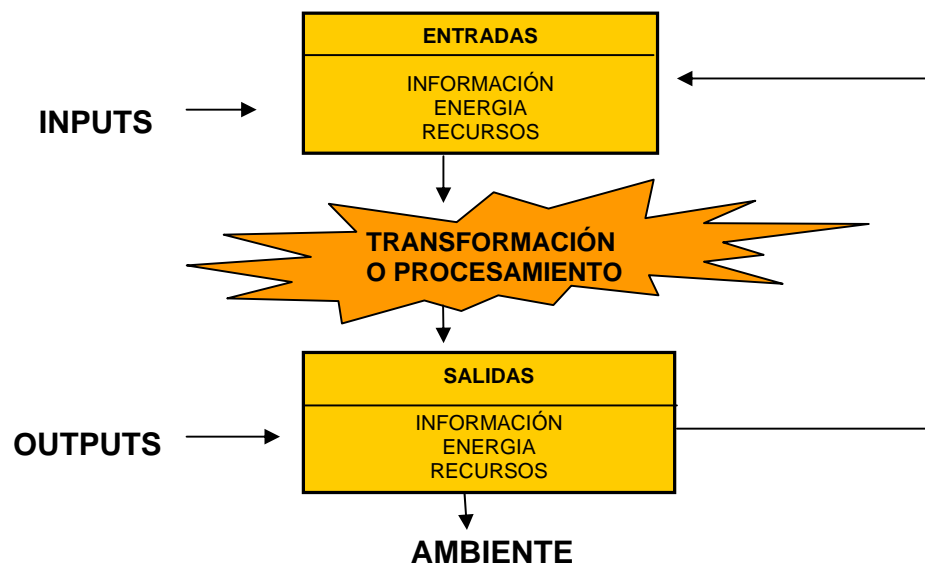
Los inputs o entradas pueden ser información, energía, recursos materiales y personas que toman de su entorno para poder funcionar; estas entradas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas.

Transformación o procesador, es el fenómeno que produce cambios, es un mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados, como tal puede ser una máquina, una persona, un computador, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, entre otras.

Los outputs, son el resultado que se obtiene al procesar o transformar las entradas, éstas salidas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información, las mismas son el resultado del funcionamiento o del propósito para el cual existe el sistema, a la vez las salidas se convierten en entradas, repitiéndose este ciclo indefinidamente.

Gráficamente la retroalimentación se presenta en la figura N° 1.

**Figura 1: El proceso de Retroalimentación**



Fuente: TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo. Grupos, Teorías y Experiencias Académicas. 2002.

**Morfogénesis:** cuando se presenta una transformación por una de las partes el resto lo asume como un patrón general. El sistema organizacional, diferente de los mecánicos y aun de los biológicos, tiene la capacidad de modificar sus maneras estructurales básicas.

**Diferenciación:** es la elaboración de la estructura, es decir, de las funciones dentro del sistema. La organización, tiende a la diferenciación, es decir, a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también aumento de papeles y diferenciación interna.

**Funcionalidad:** como su nombre lo indica, es la función que tiene cada sistema, si este no cumple con su labor simplemente deja de serlo.

Los miembros de una organización forman parte de otros sistemas, como el familiar, religioso, educativo y cultural, los cuales no dejan de lado al ingresar a formar parte de ésta, simplemente se adaptan a su nuevo entorno, influenciando a la empresa y a su vez recibiendo influencia de ésta con su cultura organizacional, es decir, las normas, valores y comportamientos que se deben tener en cuenta para vivir en convivencia dentro de la misma.

Chiavenato, argumenta que el concepto de sistemas en administración, se usa porque “permite una manera más amplia de enfocar la complejidad de las organizaciones y la administración de recursos”<sup>7</sup> además, este enfoque adaptado a la administración puede desarrollarse en tres niveles:

**A nivel social (macrosistema)** permite una visualización de la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y de la trama de interacciones entre las mismas. El nivel social puede ser visto como una

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw. México.1988. p 2.

categoría ambiental en el estudio del comportamiento organizacional e individual.

***Al nivel del comportamiento organizacional (sistema)*** permite que se visualice la organización como una totalidad que interactúa con su ambiente y dentro del cual se interrelacionan sus componentes entre sí y con las partes destacadas del ambiente. El nivel ambiental puede ser visto como categoría ambiental del comportamiento individual.

***Al nivel del comportamiento individual (microsistema)*** permite una síntesis feliz de varios conceptos sobre el comportamiento, motivación, aprendizaje, etc. y una mejor comprensión de la naturaleza humana<sup>8</sup>.

Planteando en los tres niveles la complejidad de las organizaciones, primero desde un sistema mayor o macrosistema que se refiere a la sociedad y las relaciones e interacciones entre las organizaciones, seguidamente ubica a las organizaciones dentro de la cual también interactúan los que la conforman y por último, menciona el microsistema o la persona como tal con sus diferentes características.

### **1.1.2 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS**

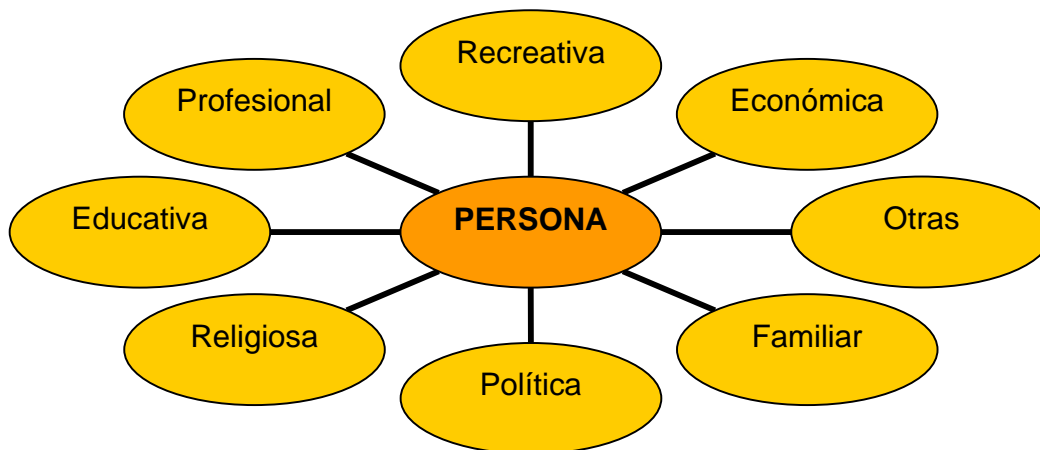
Saint-Simón anunció que “las organizaciones desempeñarían un papel de creciente importancia en la sociedad”<sup>9</sup> más aun, si se tiene en cuenta que desde que el ser humano nace está inmerso en una o varias de estas estructuras, la primera de ellas es la familia, otras son las organizaciones religiosas, educativas, económicas, políticas, recreativas, como se presenta en la figura N° 2.

---

<sup>8</sup> Ibid., 2

<sup>9</sup> GELLERMAN, Saúl. Motivación y productividad. Editorial Diana SA. México. 1978. p 20.

**Figura 2: El hombre y las organizaciones.**



Fuente: SUÁREZ DIAZ, Reynaldo. La Dimensión Humana de las Organizaciones. Colección Editorial UIS. 1985. p 14

Según Argyris, las organizaciones se forman para alcanzar objetivos que “se pueden lograr mejor en forma colectiva”<sup>10</sup>, así mismo, se debe tener en cuenta que las organizaciones cubren una infinidad de necesidades que tiene el ser humano, sin las cuales el hombre no podría subsistir como el agua, alimento, además de otras llamadas sociales como el amor, la compañía, el afecto, etc.

Las personas vinculadas a una empresa, trabajan para a cambio recibir una serie de beneficios y recompensas, tales como, salario, seguridad y status, por otra parte, la organización tiene unos objetivos y metas que los funcionarios vinculados a esta deben ayudar a cumplir, esto se constituye en una relación de beneficio mutuo.

---

<sup>10</sup> ARGYRIS, Chris. Integrating the individual and the organization: EN: HICKS, Herbert G. Administración de organizaciones, Desde un punto de vista de sistemas y Recursos Humanos. Compañía Editorial Continental, S.A. México. 1972. p 37.

Precisamente en lo que concierne a los objetivos que tiene una organización, se pueden extraer según Smith tres aspectos<sup>11</sup>, el primero de ellos es la productividad, la cual indica que las organizaciones están para lograr algún propósito y por tanto se deben procurar los mejores resultados, es decir, más producción de bienes y servicios a más bajo costo.

En un segundo lugar, el autor plantea la integración, que como su nombre lo indica une los elementos que componen la organización, como las personas, las ventas, los métodos de trabajo, entre otros; con esta unión se asegura la productividad, sin embargo, considera que una productividad en corto tiempo desencadenaría una desintegración que se puede presentar con algunas acciones como son el ausentismo, la rotación de personal y las manifestaciones de inconformidad.

Como último aspecto se encuentra la moral, que para Alex Leighton<sup>12</sup> es “la capacidad de un grupo para unirse consistente y resistentemente para la consecución de un objetivo”. A su vez la moral se divide en dos, la individual y la grupal. La individual, se fundamenta en el estado adecuado en que se encuentre la persona desde lo físico hasta lo emocional, y que le permite realizar su trabajo con eficiencia aun si existen problemas, dado que el individuo confía y decide esforzarse por la organización a la que se encuentra vinculado.

Las empresas, como se mencionó anteriormente son sistemas abiertos y así lo corroboran Millar y Rice cuando plantean que “toda empresa puede ser vista como un sistema abierto”<sup>13</sup>, que depende de un sistema social global y que a su vez se compone de subsistemas, entre ellos el más importante es el sistema hombre, otro

---

<sup>11</sup> *ibid.*, p 15

<sup>12</sup> *ibid.*, p 17

<sup>13</sup> E.J. Millar y A.K.Rice. *Systems of Organization. The control of Task and Sentient Boundaries* (Londres, Tavistock, 1967) p 3. EN: CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Mc Graw. México.1988. p 11.

es el sistema grupo; todos los subsistemas dentro de la organización se interrelacionan para alcanzar los objetivos propuestos.

Según SUAREZ Reynaldo<sup>14</sup>, existen lazos por los cuales las personas se unen a la organización, el primero de ellos es la motivación que tienen las personas por pertenecer a ésta, como son la satisfacción de las necesidades básicas, las psicológicas y por supuesto las necesidades sociales; el segundo, es la comunicación existente con los demás individuos, y por último, el liderazgo organizacional que resulta de gran importancia en una organización.

Dentro de los recursos que integran la empresa, como los financieros, los tecnológicos y los humanos, estos últimos son los más importantes y a los que más se le debe invertir, dado que los primeros no se moverían si no existieran quienes los manipularan y los pusieran a funcionar; claro está, que no se les resta la importancia que los demás recursos tienen, porque se consideran una parte útil y necesaria en el desarrollo y crecimiento de la organización, solo que no pueden funcionar sin la mano del hombre.

Las organizaciones para poder mantenerse deben estar en constante interacción, ya sea entre los miembros que conformen dicha organización, entre ésta y otras organizaciones y con el medio ambiente que lo rodea, además deben estar motivadas para el cumplimiento de los objetivos empresariales y la satisfacción de las necesidades personales.

---

<sup>14</sup> *ibid.*, 117

## 1.2 LA MOTIVACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

La motivación se puede definir como “el complejo de fuerzas que inician y mantienen a una persona en su trabajo en una organización”<sup>15</sup>, además establece las acciones que deben llevar a cabo los seres humanos, principalmente para satisfacer sus necesidades.

Cuando existe insatisfacción de alguna necesidad, la persona se siente incompleta, generándose un estado de desequilibrio y tensión que lo empuja a buscar consciente o inconscientemente la manera de cubrir dicha necesidad, es claro, que para satisfacerlas algunas requieren de mayor tiempo y esfuerzo que otras, una vez satisfechas se recupera el equilibrio y desaparece el estado de tensión, aunque no por siempre, dado que las personas constantemente tienen necesidades por cubrir ya sean éstas físicas o psicológicas, esto indica de igual manera que la motivación también debe ser algo continuo.

Inicialmente las personas buscan satisfacer sus necesidades básicas que generalmente son de tipo económico, para ello ofrecen su mano de obra a empresas que brindan salarios apropiados, seguridad social, vacaciones y todo un conjunto de prestaciones que permiten el pago de un arriendo, alimentación, vestuario, entre otras, pero una vez alcanzados estos últimos aparecen otras necesidades que de igual manera requieren esfuerzos.

En este orden de ideas, la organización se constituye en la vía que ayuda a las personas a cubrir sus necesidades, por tal razón los seres humanos nacen haciendo parte de ellas o toman posteriormente la decisión de integrarse a éstas, la empresa, como organización social no es la excepción, dado que como lo advierte Mason Haire<sup>16</sup>, son ellas las que controlan los métodos para la satisfacción de necesidades.

---

<sup>15</sup> DUBIN, Robert. Las relaciones humanas en la administración. Compañía editorial continental S.A. México DF. 1974. p. 69.

<sup>16</sup> HICKS, Herbert G. p. 351.

De ahí que sea fundamental contar con personal motivado positivamente, contento con su trabajo, con sus superiores y por supuesto con las retribuciones que les correspondan de manera justa, evitando utilizar los castigos, las amenazas y los reproches, que constituyen por otra parte un tipo de motivación negativa.

Es importante tener en cuenta que la motivación no es un rasgo personal, sino que ésta se presenta por la interacción que se tenga con otras personas y el entorno, por tanto en una organización los directivos deben identificar estas situaciones para que coincidan con los objetivos individuales de la organización.

Así mismo, la motivación en la organización puede estar dirigida hacia diversos intereses, tales como, un ascenso, salario, aprendizaje, temor a perder el trabajo, gusto por su empleo o por el contrario, relaciones conflictivas con sus jefes directos y apatía a realizar ciertas actividades.

Es claro que dentro de la organización es difícil mantener motivados a todos los miembros de ésta, si se tiene en cuenta que todas las personas son diferentes y por consiguiente sus necesidades y deseos cambian de una persona a otra y aun en una misma persona pero en circunstancias diferentes, es decir, en un determinado momento se pueden desarrollar estrategias motivacionales que causan efecto positivo en algunos miembros y en otros simplemente pasan desapercibidos o en el peor de los casos el resultado es perjudicial principalmente para la empresa.

En este sentido, es esencial que las personas encargados de esta función establezcan métodos adecuados que mantengan motivado al personal para que trabajen de la mejor manera, cubriendo sus necesidades y por supuesto las de la organización, al respecto, se cita que “toda acción que emplee un gerente en la organización estimula una reacción de sus empleados”<sup>17</sup>. Estas reacciones

---

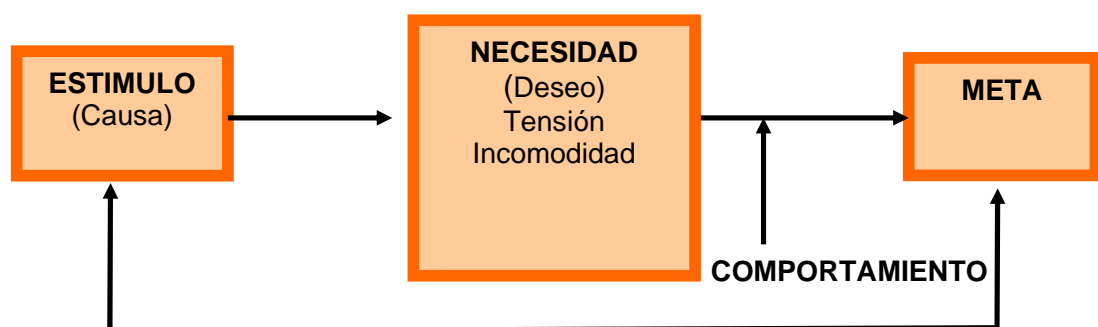
<sup>17</sup> Op cit p. 339

pueden ser negativas o positivas, esto depende de las personas, de las circunstancias, de las necesidades y deseos que tengan cada una de ellas.

Es función de el área de Gestión Humana elevar los aspectos que originan efecto positivo y eliminar o disminuir al máximo los que potencian el efecto negativo haciendo en lo posible claras las motivaciones generales que permitan mejores resultados y establecer estrategias motivacionales para casos particulares.

Leavitt<sup>18</sup> presenta tres supuestos que se interrelacionan sobre el comportamiento de los seres humanos, el primero de ellos plantea que el **comportamiento es causado**, que la herencia (estímulo interno) y el medio ambiente (estímulo externo) influyen de gran manera en el comportamiento de las personas. El segundo supuesto es que **el comportamiento es motivado**, es decir, que siempre existe un fin o un objetivo por el cual las personas actúan, en pocas palabras no ocurre por casualidad; por último, **el comportamiento es orientado hacia metas**, antes de actuar se ha presentado una necesidad, un impulso o un deseo. Dichos supuestos se presentan en la figura N° 3.

**Figura 3: El modelo básico de comportamiento**



Fuente: LEAVITT, Harnold. Managerial Psychology. Chicago. The University of Chicago. 1964 p. 59. EN: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw-Hill México.1981.

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw-Hill México.1981. p 58.

### **1.2.1 LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN**

Con el paso del tiempo y observando la importancia que tiene la motivación en el accionar de los seres humanos, tanto en lo personal como en lo laboral, diversos autores se han dedicado a desarrollar teorías que a su manera de ver son las más adecuadas para generar efectos positivos en las personas.

#### **LAS TEORÍAS DE CONTENIDO O TRADICIONALES**

Pretenden mostrar aquello que impulsa determinada conducta, estudiando y considerando aspectos como las necesidades, aspiraciones y el nivel de satisfacción de éstas, que en determinado momento pueden ser motivantes, aquí se encuentran, la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow; la teoría de motivación e higiene de Frederick Herzberg, la teoría X y Y de Douglas McGregor y la teoría de las necesidades sobre la motivación de David McClelland.

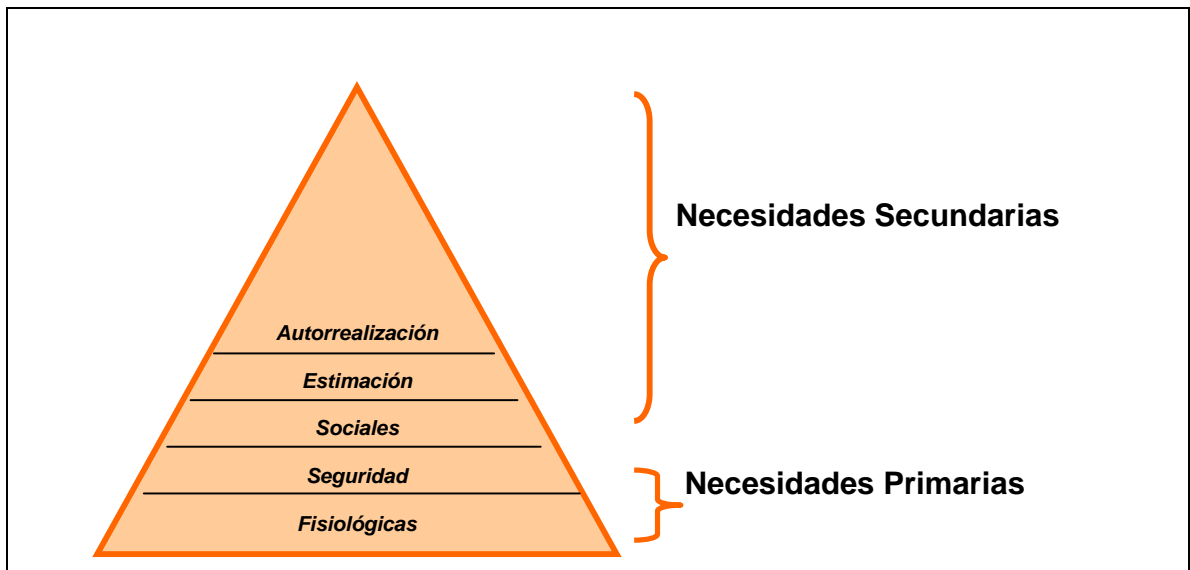
En 1943, el psicólogo Abraham Maslow<sup>19</sup> planteó la jerarquía de necesidades humanas (ver figura N° 4), pues consideraba que las personas son seres necesitados, que siempre desean más y que aunque cubran una necesidad aparecerá otra, por eso advierte que este es un proceso interminable, al mismo tiempo, expresa que al satisfacer una necesidad desaparece la motivación, es decir, que la motivación solo está presente cuando existe una necesidad no satisfecha.

Según esta teoría del desarrollo secuencial, las necesidades tienen un orden de importancia, es decir, que al satisfacer las necesidades básicas, inferiores o primarias se dirige a la satisfacción de necesidades superiores o secundarias hasta alcanzar la cima, en donde se encuentran las necesidades de autorrealización.

---

<sup>19</sup> Ibid., p 60.

**Figura 4: La Jerarquía de las Necesidades Humanas.**



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill México.1981. p 61

Es de resaltar, que los límites entre los niveles de la jerarquía no son precisos, de modo que una persona puede en un momento dado, tener necesidades de distinto nivel.

**Las necesidades fisiológicas** son las que se deben satisfacer para mantener la vida, tales como el aire, el alimento, una temperatura adecuada, sueño etc. Estas presentan ciertas características en común, nacen con el hombre, en algunos casos unas dependen de otras; se identifican con algunas partes del cuerpo y lo más importante es que este tipo de necesidades se deben cubrir en el menor tiempo posible y generalmente se alcanzan por fuera del lugar de trabajo, sin embargo solo se puede hacer con el dinero que se genera de esa labor.

Precisamente con el salario recibido, las personas satisfacen sus necesidades primarias, pero una vez satisfechas, los esfuerzos se dirigen a cubrir otras necesidades que aunque no son fundamentales sí tienen gran importancia para

ciertas personas, esto dependiendo del nivel educativo, estrato socioeconómico y de las aspiraciones personales.

**La necesidad de seguridad o también llamadas de tranquilidad**, estas se hacen evidentes cuando las anteriores ya se han cubierto al menos en su mayoría, aquí se incluye la seguridad económica, la seguridad emocional, la seguridad de progreso y la seguridad que requiere una persona en situación de riesgo.

**Las necesidades sociales** que según Maslow, surgen cuando las anteriores han sido satisfechas, este tipo de necesidades son de gran motivación para las personas, dado que éstas necesitan relacionarse, pertenecer a asociaciones, organizaciones y requieren ser aceptadas por estos grupos, hacer amistades en ellos y por supuesto recibir afecto. Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación, aceptación, amistad, afecto y amor, se pueden satisfacer también mediante actividades deportivas, culturales y recreativas. El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse; en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.

**La necesidad de estima**, que se divide en dos, la primera de ellas es la de autoestima, ésta contiene la confianza y el respeto que una persona tiene de sí misma, la capacidad de logro y de competencia, entre otros. La segunda, se relaciona con el status, la reputación y el deseo de competencia. A esta altura de la pirámide, el individuo necesita algo más que ser miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en términos de respeto, prestigio, poder, etc, en pocas palabras, se refieren a la manera en que se reconoce el trabajo del personal y se relaciona con la autoestima.

Por último, en la cima se encuentra **la necesidad de autorrealización**, ésta tiene que ver con el desarrollo del potencial que tienen las personas por alcanzar las metas propuestas, realizar sus sueños y cumplir lo que desea. Es importante que una persona trabaje en lo que le gusta y lo que sabe hacer y que al hacerlo se sienta realizado como persona y como profesional, se debe tener en cuenta que no todas las personas sienten la necesidad de autorrealización, dado que esto es una conquista individual.

Finalmente desde la teoría de la jerarquía de necesidades, se puede concluir que cuando las personas llegan a esta parte de la pirámide, sus necesidades aumentan y pueden variar, es decir, las necesidades no desaparecen, como se dijo anteriormente, esto es algo interminable.

Otro de los teóricos de la motivación es David McClelland quien halló tres tipos de necesidades de motivación, estas son, la necesidad de poder, la necesidad de asociación y la necesidad de logro; trabajó sobre estas necesidades, dado que las considero de gran importancia para el funcionamiento de una empresa.

En cuanto a la **necesidad de poder**, las personas se interesan en gran manera por ser de influencia y controlar a otros, generalmente son líderes, con mucho empeño y dedicadas a lo que hacen. Este tipo de necesidad es típica en la gente que le gusta estar a cargo como responsable, con una gran necesidad de poder personal y que desea dirigir a otras personas, goza de la competencia y de las situaciones orientadas al estatus.

Las personas que tienen esta necesidad se conocen a simple vista y aun sin haber entablado conversaciones con ellas se puede notar que son personas que inspiran respeto, aun sin ser jefes, que llaman la atención en el momento de hablar, de expresar sus opiniones o ideas haciéndolo con seguridad y con gran poder de convencimiento.

La **necesidad de asociación**, es básicamente el interés que tienen las personas por ser aceptados en un grupo, ésta, trata de sostener adecuadas relaciones sociales, ser amigable y ayudar a los demás; pueden ser características de estas personas, el conformarse con las normas de su equipo de trabajo, el esfuerzo por hacer y preservar relaciones con una alta cantidad de confianza y comprensión mutua, prefieren la cooperación sobre la competición.

Y por último, se encuentra la **necesidad de logro**, ésta se presenta en las personas que desean el éxito y la superación personal, se trazan metas y propósitos que requieren mucho esfuerzo, sus principales particularidades son el deseo de recibir retroalimentación positiva constantemente, prefieren trabajar solos o con personas de alto desempeño.

Las dos teorías anteriores se asimilan notoriamente, para Maslow existe la necesidad de estima y autorrealización, para McClelland básicamente es la necesidad de poder, de igual manera, se asemejan en la definición de las necesidades sociales y las necesidades de logro.

Herzberg es otro de los autores que se ubican en las teorías motivacionales de contenido, junto a sus colaboradores modificaron considerablemente la teoría de Maslow, descubriendo que “las cosas que causan insatisfacción en los trabajadores no son, exactamente, las opuestas a las cosas que les causan satisfacción”<sup>20</sup> y muestra de esto son los resultados que halló en su primer estudio con relación a los elementos satisfactorios e insatisfactorios.

Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores, los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que

---

<sup>20</sup> FOURNIES, Ferdinand. Técnicas de dirección de personal. Cómo instruir para aumentar el rendimiento. Serie McGraw- Hill de Management. España. 1991. p 42.

requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión, y se presentan en la figura N° 5.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que suministre el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales.

**Figura 5: Los Dos Factores de Herzberg**

<b>INSATISFACTORIOS O HIGIÉNICOS</b>	<b>SATISFACTORIOS O MOTIVADORES</b>
La política administrativa de la empresa.	Los logros.
La supervisión.	El reconocimiento.
Las condiciones de trabajo.	El trabajo en sí.
El sueldo.	La responsabilidad.

Fuente: FOURNIES, Ferdinand. Técnicas de dirección de personal. Cómo instruir para aumentar el rendimiento. p 43.

Concluyó además, que los motivadores que más aumentan la productividad en una empresa son los logros y el reconocimiento. Esto Implica que los factores higiénicos no son motivadores y no producen satisfacción, sin embargo su inexistencia, desencadena insatisfacción en los trabajadores, ocurre lo contrario con el segundo factor, tal como lo señala Herzberg “los elementos de satisfacción sí eran motivadores porque tenían el efecto positivo de incrementar el rendimiento del individuo”<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Ibid., p 44.

Otros factores insatisfactorios o higiénicos son la comodidad en el trabajo, la seguridad en el cargo, las relaciones con los colegas, las condiciones físicas y ambientales que rodean al trabajador mientras ejecuta sus funciones, aunque según el autor, estos factores no inciden poderosamente en el comportamiento de los empleados, resalta además, que los factores higiénicos no constituyen una estrategia adecuada de motivación, más aun si se trata de premios o castigos<sup>22</sup>.

Para terminar, los factores Motivadores o satisfactorios también se refieren al contenido y los deberes del cargo, a las tareas y al crecimiento laboral, su efecto de satisfacción es duradero y se eleva precisamente cuando estos factores son óptimos.

Por otra parte se presenta la teoría de la integración de uno de los más acreditados psicólogos del conductismo en las teorías organizacionales, Douglas Mc Gregor, quien plantea estos dos grupos de supuestos que expresan la visión personal de la naturaleza de los seres humanos. Las letras X y Y simplemente se utilizaron por ser neutrales y sin ninguna clase de connotación, sin embargo, a la primera la llamo tradicional y a la segunda moderna.

**La teoría X**, plantea:

- El hombre es primariamente motivado por incentivos económicos (salario).
- Como esos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que necesita ser administrado, motivado y controlado por la organización.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el auto-interés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben ser planteadas de tal forma que el sentimiento y las características imprevisibles puedan ser neutralizadas y controladas.

---

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto. p 65.

- El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado por incentivos externos.
- Los objetivos individuales en general se oponen a los objetivos de la organización, imponiéndose, por lo tanto, un control las rígido.
- En razón de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz del autocontrol y de la autodisciplina<sup>23</sup>.

Sumado a lo anterior, según esta teoría, a las personas no les gusta tener responsabilidades, carecen de imaginación y recursividad a la hora de dar solución a los problemas que se presenten en la organización, así mismo, considera que su nivel de ambición es limitada.

En conclusión, la teoría X es severa y desesperanzadora, dado que en ella se expresa la naturaleza humana de forma negativa, desconociendo el potencial de los seres humanos, además insisten en la relación entre superior y subordinado, donde el primero siempre ejerce control y autoridad sobre el segundo.

**Teoría Y**, según esta teoría, el trabajo es para el ser humano algo natural que puede dirigir solo, así mismo, busca y asume responsabilidades, pueden ser muy creativos e ingeniosos si se encuentran motivados. Las personas adquieren compromiso con el cumplimiento de los objetivos de la organización, dado que para ellos representa un camino hacia la satisfacción de sus necesidades.

Esta teoría, totalmente opuesta a la anterior es más flexible y optimista, planteando que las personas ejercen la autodirección y el autocontrol, algo importante, es que integra las necesidades que tiene una persona con las demandas de la empresa.

---

<sup>23</sup> MCGREGOR, Douglas. O Lado Humano da Empresa. 1971. p. 45-60 EN: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw-Hill México.1981. p 111.

Las personas pueden ejercer el autocontrol cuando le son encomendados, se hacen o se sienten responsables del cumplimiento de objetivos de la organización, su motivación no es sólo monetaria, sino que en parte viene asociada a la satisfacción que le produce el trabajo bien hecho.

En las empresas se pueden encontrar estos dos tipos de supuestos, por una parte, aquellos que solo se encuentran allí por su salario que le ayuda a cubrir ciertas necesidades, son personas que permanentemente reciben órdenes del jefe inmediato, a los que se les controla el horario puesto incumplen con regularidad el horario laboral, retraso en la presentación de informes e inconformidad con el trabajo en general. Por otra parte, están quienes aunque también trabajan por satisfacer sus necesidades, lo hacen con empeño, dedicación y responsabilidad, el sentido de pertenecía que tienen con la entidad es tal, que concientes de los objetivos misionales trabajan para ayudar a lograrlos, estas personas son reconocidas por la organización y por sus mismos compañeros.

En resumidas cuentas, el que las personas posean ciertas características planteadas en la teoría X, no significa que sean condiciones innatas de ser humano, esto simplemente puede ser resultado de las experiencias vividas, pero aun así, priman las características de la teoría Y.

## **LAS TEORÍAS DEL ENFOQUE EXTERNO O DE PROCESO**

Éstas plantean que las acciones notorias que se lleven a cabo al interior de una organización y las consecuencias de éstas, son fundamentales para explicar la motivación y buscan la relación entre la manera de actuar de las personas y la influencia que ejerce el ambiente, en pocas palabras, estudian el proceso de pensamiento por el cual una persona se motiva, en este grupo se encuentra la teoría motivacional de la expectativa de Víctor Vroom y la teoría de la equidad de Stacy Adams.

En este orden se presenta el modelo contingencial de motivación del psicólogo de Vroom<sup>24</sup>, quien fue uno de los primeros en exponer la teoría de la expectativa, en donde la motivación que tengan las personas por llevar a cabo una acción (fuerza), está determinada por el valor que se le da a lo que se derive de su esfuerzo (valencia) multiplicado por la convicción de que sus esfuerzos contribuirán al cumplimiento de los objetivos de la organización (expectativa).

Lo anterior se formula, según el propio Vroom:

$$\text{Fuerza} = \text{valencia} \times \text{expectativa}$$

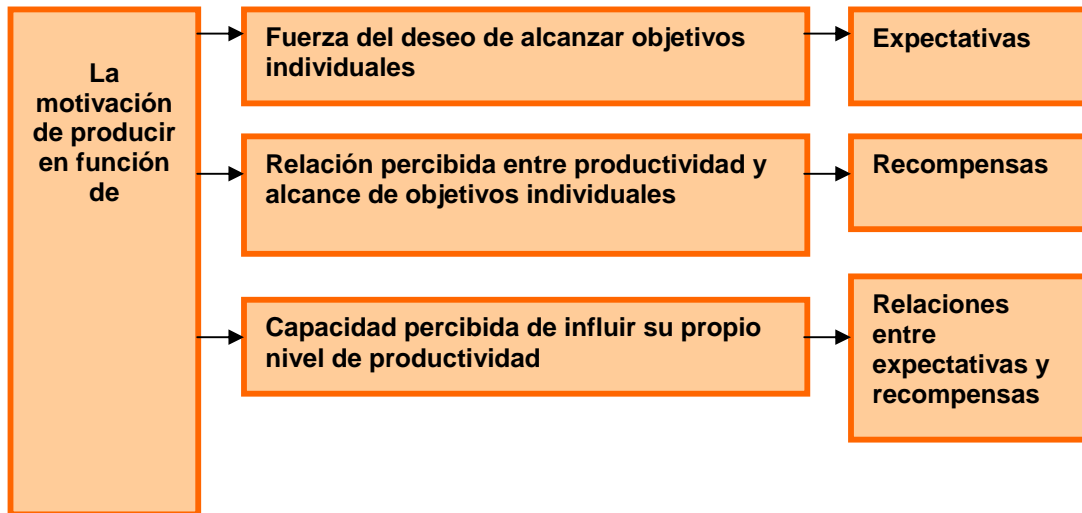
La Teoría a la que se hace mención, sustenta que las personas tienen expectativas respecto a eventos futuros, en el plano laboral, se puede expresar que es la necesidad de trabajar en un ambiente indicado para desempeñar las actividades que demanda la empresa.

Desde esta teoría, las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado, es decir, toman la decisión de esforzarse más para obtener el mayor beneficio y la ganancia posible, como puede ser el ascenso o un aumento de sueldo, por tanto, para que las labores se lleven a cabo efectiva y eficazmente se debe motivar constantemente el personal vinculado a la entidad. Para el autor, existen tres dimensiones básicas que determinan la productividad que pueda tener una persona en un tiempo determinado, donde las expectativas cambian de acuerdo a las personas y a las necesidades que se les presenten a lo largo de la vida; las recompensas representan las percepciones de las personas en cuanto a su satisfacción en determinado caso, y las relaciones, son las posibles recompensas para sus resultados, tal como se presenta en la figura N° 6.

---

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto. p. 68-72.

**Figura 6: Las Tres Dimensiones Básicas de la Motivación Según Vroom.**



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. p 69.

Existe según Huse y Bowditch<sup>25</sup>, una interrelación compleja entre estas tres variables, expectativas, recompensas y relaciones, y que es adecuado tenerlas en cuenta en el tema de la motivación en el trabajo, dado que guían el accionar de la gerencia en pro del personal vinculado a la entidad.

Finalmente, propone en esta teoría que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan.

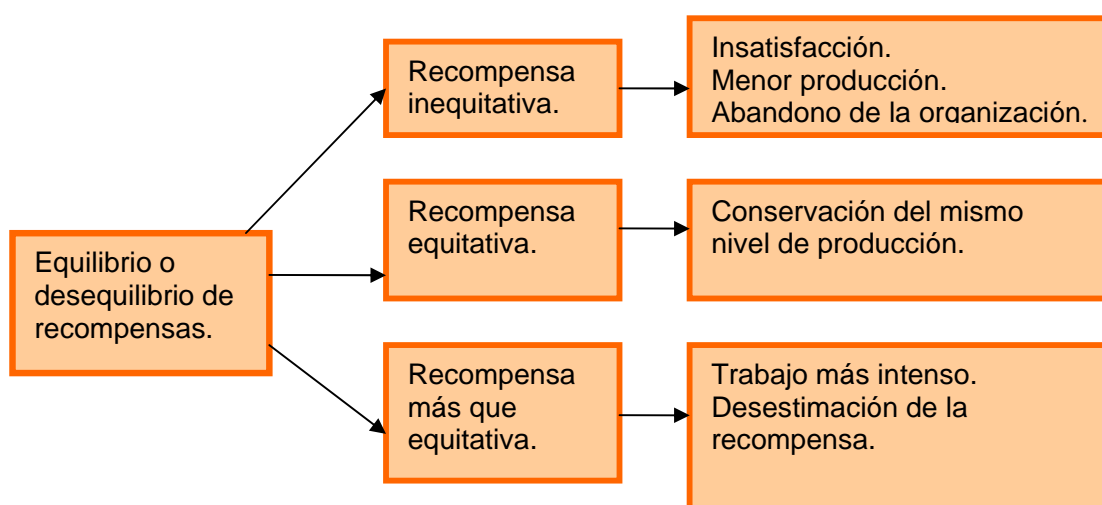
Se ubican así mismo dentro de las teorías de proceso, la teoría de la equidad de Stacy Adams, la cual se refiere a la comparación que hacen las personas de las recompensas que reciben en relación con los resultados e insumos y lo que reciben los demás, puesto que se piensa que debe existir equilibrio entre las recompensas recibidas por una persona y otra en situaciones similares.

---

<sup>25</sup> Ibid., p 72.

En este caso, los trabajadores además de estar interesados por las recompensas que obtengan de la labor desempeñada, desean que éstas sean equilibradas, dado que se tiende a comparar no solo el esfuerzo que se realice con las recompensas que de esta se deriven, sino que se compara con otras personas sean estas de la misma organización o no.

**Figura 7. Teoría de la Equidad.**



**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto.

Si al hacer un paralelo y el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna, situación contraria si se sienten en desigualdad, la inconformidad será tal que la intentará eliminar o reducir, tal vez disminuyendo su esfuerzo, solicitando aumento de sueldo, entre otros, gráficamente se puede evidenciar en la figura N° 7.

De igual manera, esta teoría afirma que los efectos positivos y un alto nivel de motivación sólo se puede esperar cuando los empleados perciben un trato justo, pero si se presenta desequilibrio, es decir, una recibe más recompensa que otra,

se genera insatisfacción, disminuyendo su productividad y en el más desfavorable de los casos renunciando a la organización.

### **1.3 LA SALUD OCUPACIONAL**

Las empresas además de darle importancia a los procesos productivos propios de su actividad comercial, deben preocuparse por mantener controlados los factores de riesgo y las enfermedades ocupacionales que se presenten, dado que estos además de afectar la salud física, psicológica y social de los funcionarios, perturban el desarrollo normal de la actividad empresarial, como su productividad y competitividad, arriesgando así la estabilidad financiera de la misma.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) y El Comité Conjunto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Salud Ocupacional es una disciplina que:

“Tiene como finalidad promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones, evitar el desmejoramiento de la salud causado por las condiciones de trabajo, protegerlos en sus ocupaciones de los riesgos resultantes de los agentes nocivos, ubicar y mantener los trabajadores de manera adecuada a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y, en suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo”<sup>26</sup>.

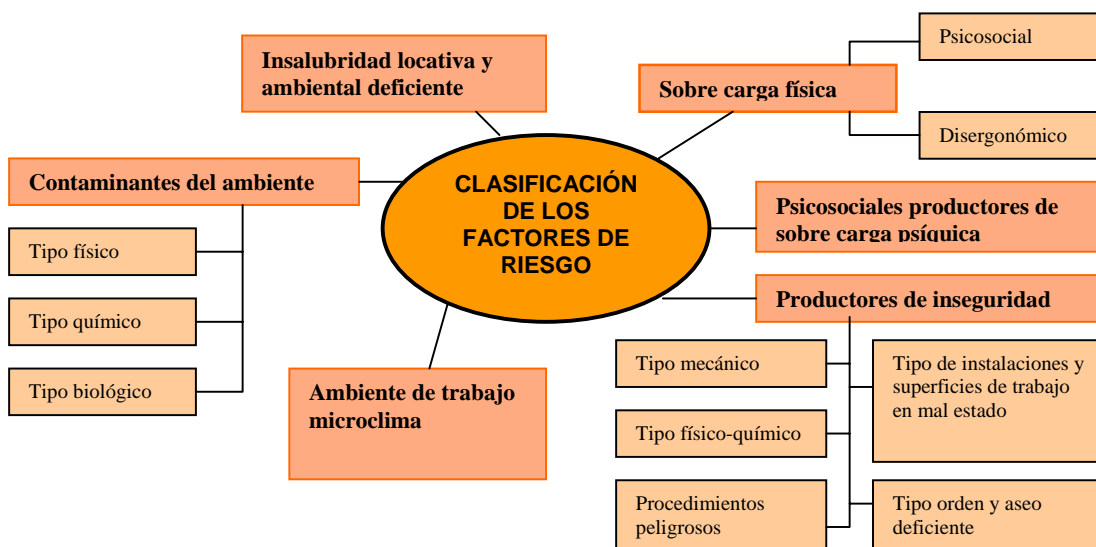
Precisamente se define como riesgo aquella posibilidad de que la persona tenga un accidente, sin embargo esta posibilidad se puede materializar al estar presente en los seres humanos, el ambiente o los equipos, como una condición de amenaza y que lo constituye en un factor de riesgo. La clasificación de estos

---

<sup>26</sup> URREGO DIAZ, Wilfredo. Salud y Trabajo. Cartilla No 1. Especialista en salud Pública (U de A) SENA Salud Ocupacional.

factores generadores de enfermedades en los trabajadores se presentan en la figura N° 8.

**Figura 8. Clasificación de los Factores de Riesgo.**



Fuente: URREGO DIAZ, Wilfredo. Prevención de factores de riesgo ocupacional. Cartilla N° 3. Especialista en salud ocupacional (U de A), SENA.

Los factores de riesgo del ambiente de trabajo o microclima laboral, se caracterizan por estar normalmente presentes en todos los ambientes, su exceso o defecto puede producir alteraciones en la comodidad, la salud y el rendimiento de las personas, convirtiéndose en un factor de riesgo, entre otros se encuentran, las temperaturas extremas (calor o frío), niveles inadecuados de luz natural, aireación natural deficiente, humedad relativa y lluvias, electricidad atmosférica, presiones barométricas anormales.

Otros son los factores de riesgo contaminantes del ambiente que se dividen en tres<sup>27</sup>, por una parte los de tipo físico (no mecánicos) son todos los fenómenos de

<sup>27</sup> URREGO DIAZ, Wilfredo. Prevención de factores de riesgo ocupacional. Cartilla N° 3. Especialista en salud ocupacional (U de A), SENA.

naturaleza física no mecánicos que se presentan durante el trabajo y que pueden causar enfermedades y lesiones orgánicas a los trabajadores, como por ejemplo el ruido y las vibraciones.

Por otra parte, los de tipo químico sustancias o materiales que según su estado, naturaleza, condiciones físico-químicas y presentación, pueden alterar el ambiente, como los aerosoles, polvos y gases y finalmente los de tipo biológico, estos se refieren a los organismos o materiales contaminados que se encuentren en los lugares de trabajo que pueden transmitir patologías, ejemplo de ello, son los organismos microscópicos como bacterias, virus, hongos, parásitos, animales enfermos y las basuras.

Y en un tercer lugar se encuentran los factores de riesgo biológico productores de insalubridad locativa y ambiental deficientes, se caracterizan por ser fuente de molestias o de posibles enfermedades para el trabajador debido al deficiente o inadecuado estado de sanidad locativa y ambiental, producido por desechos y olores desagradables, acumulación de basuras y falta o mal estado de servicios sanitarios.

Aquellos que causan en el trabajador importante fatiga muscular y además desencadenan o agravan patologías osteomusculares, son los factores de riesgo productores de sobrecarga física, los cuales se caracterizan por no cumplir con las normas de la ergonomía o por presentar situaciones de orden psicosocial. Se encuentran los de tipo disergonómico, que pueden ser consecuencia de posiciones inadecuadas del cuerpo (sentado, de pie, encorvado, acostado) o por posturas inadecuadas del cuerpo (rotada, flexionada, extendida, encogida) y los factores de riesgo de tipo psicosocial debido al tipo y organización del trabajo, que producen importante fatiga muscular en los trabajadores y a su vez afectan la psiquis y las relaciones sociales de los funcionarios en el ámbito laboral y familiar, tales como:

**Figura 9. Factores de Riesgo Psicosociales**

TIPO DE TRABAJO	• Pesado estático - dinámico
	• Leve estático - dinámico
	• Moderado estático - dinámico
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	• Duración de la jornada
	• Ritmo rápido o lento
	• Distribución del descanso
	• Horas extras
	• Incentivos
	• Trabajo nocturno

Fuente: URREGO DIAZ, Wilfredo. Los Factores de Riesgo Ocupacional. Cartilla Nº 2. Especialista en Salud Ocupacional (U de A). SENA.

Finalmente se exponen los factores de riesgo productores de inseguridad<sup>28</sup>, que son todos aquellos factores que pueden causar accidentes y pérdida de capitales, por el inadecuado o mal estado de funcionamiento o falta de protección en los equipos, materiales, instalaciones o el ambiente, estos factores de riesgo pueden ser, de tipo mecánico, de tipo instalaciones y superficies de trabajo en mal estado, de tipo procedimientos peligrosos y de tipo orden y aseo deficientes.

La empresa, debe tener establecido el Programa de Salud Ocupacional para prevenir la ocurrencia de accidentes y situaciones que afectan la salud y vida de los trabajadores. El Programa esta constituido por tres subprogramas tales como: el de medicina preventiva y del trabajo; el de Higiene Industrial y por último el de Seguridad Industrial, éste último comprende un conjunto de técnicas y actividades destinadas a la identificación, valoración y control de las causas de los accidentes de trabajo, con grupos de apoyo como las Brigadas de emergencia que se organizan y capacitan para prevenir y atender emergencias, siniestro o desastre.

<sup>28</sup> Ibid.,

Existen varios tipos de Brigadas de Emergencia<sup>29</sup>, la de evacuación, la de primeros auxilios, la de prevención y combate de incendio y finalmente la brigada de comunicación. Dentro de las actividades de la brigada de evacuación se encuentran entre otras, implementar, colocar y mantener la señalización en las instalaciones, contar con un censo actualizado y permanente de los trabajadores, dar la señal de evacuación de las instalaciones, determinar los puntos de reunión, guiar a las personas durante la emergencia hasta un lugar seguro a través de rutas libres de peligro, coordinar el regreso del personal a las instalaciones cuando ya no exista peligro.

Estas actividades del Plan de Emergencia deben ser formuladas por escrito habiendo obtenido la aprobación de los directivos de la empresa, debe ser difundido y enseñado y se debe hacer practico a través de simulacros.

Para la elaboración de dicho Plan, es fundamental tener los datos y planos de la empresa, hacer la evaluación y análisis de riesgos, así mismo, se debe tener un croquis señalando rutas de evacuación, salidas de emergencia y puntos de reunión, croquis señalando la distribución de equipo contra incendio, brigadas existentes en la empresa, programa de capacitación a todo el personal, programa de simulacros, entre otras cosas.

En lo que concierne a los simulacros, se considera que éstos pueden reducir considerablemente los efectos producidos por un desastre. Para que se puedan obtener los mejores resultados en este tipo de acción es primordial crear un programa de Simulacros de Evacuación, para lo cual es necesario realizar un diagnóstico de vulnerabilidad y con base en éste hacer la planeación, capacitar a las brigadas, llevar a cabo el simulacro y posteriormente hacer su respectiva evaluación.

---

<sup>29</sup> ZARAGOZA, Mario. Brigadas de Evacuación. (En Línea). Consulta: Agosto 1 de 2008. <[www.prevention-world.com](http://www.prevention-world.com)>

Dentro de las empresas debe existir el vigía o el Comité Paritario de Salud Ocupacional, que es un organismo de promoción, divulgación y vigilancia del cumplimiento de las normas y reglamentos de Salud Ocupacional y del programa dentro de la institución.

Dentro de los objetivos del COPASO, se tienen, propender por el mejoramiento y conservación de las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores. Proteger a los trabajadores de los factores de riesgo eliminándolos y controlándolos y establecer programas educativos en factores de riesgo.

## 2. MARCO CONTEXTUAL, GENERAL Y ESPECÍFICO

### 2.1 LOS IMPUESTOS EN COLOMBIA

#### La tributación en la colonia

Los españoles en su llegada a América aplicaron un sistema tributario con algunas características del que tenían en su país de origen, este sistema tributario estaba conformado por aproximadamente 29 impuestos, que ayudaban a obtener los bienes y las riquezas del pueblo americano, que entre otras cosas, era necesario para financiar la guerra que en aquel entonces España enfrentaba.

Estos impuestos coloniales se dividieron en tres<sup>30</sup>:

#### Impuestos directos:

- ☆ *El tributo indio*, que se pagaba en frutos o dinero al Rey en reconocimiento de su autoridad, independientemente de sus ingresos. Al inicio era el encomendero quien se encargaba de recibirlos, pero posteriormente, este tributo se daba directamente a la Real Hacienda.
- ☆ *La bula de cruzada*, el objetivo de estos impuestos era costear la disputa contra los moros y las cruzadas para recuperar Jerusalén.
- ☆ *La media anata eclesiástica*, pagaban a la Real Hacienda la mitad de los ingresos durante el primer año, aquellos que se beneficiaban de los oficios eclesiásticos.
- ☆ *Mesada eclesiástica*, los sacerdotes debían pagar a la Real Hacienda una parte de lo que recibían por sus oficios eclesiásticos.
- ☆ *Los espolios*, cuando los morían los obispos y arzobispos sus bienes pasaba a manos de la Real Hacienda.

---

<sup>30</sup> RESTREPO, Juan Camilo. Hacienda Pública. 5ta edición. Bogotá: Departamento de publicaciones de la Universidad Externado de Colombia, 2001.p 69

☆ *Las vacantes mayores*, éste consistía, en que la Real Hacienda recibía los pagos por los oficios eclesiásticos desde que moría el titular hasta que se le encontrara reemplazo.

☆ *Los subsidios eclesiásticos*, estos subsidios de carácter permanente debían ser pagado por el clero.

☆ *Los donativos gratuitos*, eran impuestos que se debían pagar obligatoriamente para financiar las guerras.

### **Impuestos Indirectos:**

Estos se cobraban a las industrias o actividades determinadas y al intercambio de mercancías.

☆ *Los diezmos*, es decir, el diez por ciento de impuesto a la producción agrícola, una parte para mantener el culto y sus miembros y la otra para la Real Hacienda.

☆ *Los quintos reales*, éste era un impuestos a la minería.

☆ *El almojarifazgo*, se refería a los derechos de registro en los puertos marítimos.

☆ *La avería*, este impuesto se creó para pagar los escoltas que protegían de ataques a las embarcaciones.

☆ *La alcabala*,” que se pagaba por todo lo que se compraba y vendía”<sup>31</sup>.

☆ La armada de Barlovento (que mantenía las flotas de barcos defensores de los dominios españoles).

☆ impuesto a los aguardientes, al tabaco, a los naipes, los diezmos, el impuesto por ser negro, blanco, mestizo o indígena.

### **Las rentas estancadas:**

Que aparecen cuando la tributación directa y la indirecta comienzan a decaer, estas rentas significaban el monopolio del Estado a la producción y

---

<sup>31</sup> GUTIERREZ VILLEGAS, Javier. Historia de Colombia y Educación Cívica. 5ta edición. Medellín: Editorial Bedout S.A, 1975. p 79

comercialización de determinados bienes y productos de fácil circulación en la colonia, tales como el tabaco y el aguardiente.

Posteriormente, y ya en la República, se realizaron algunos cambios a este sistema tributario, sin embargo, estos no fueron significativos y solo en el gobierno de López Pumarejo con la reforma de 1935 se evidenciaron cambios que dieron vuelco a la situación tributaria que existía en el país.

Lo anterior, es un importante antecedente histórico de los impuestos en América y por supuesto en Colombia, dado que desde la colonia se daba tributo por la mayoría de productos y actividades comerciales, financiando con estos, los gastos internos y las guerras.

Hoy por hoy, la situación no es distinta, en Colombia se paga impuesto casi por todos los servicios y productos, y cada vez se crean más de estos para suplir el déficit que enfrenta el Gobierno Nacional a causa de la interminable deuda externa, los descuentos, la corrupción de los dirigentes políticos y obviamente el conflicto interno para el cual se destina un alto porcentaje de lo recaudado, además del impuesto de guerra creado por el actual gobierno.

Gastón Jeze plantea, que los “impuestos son una prestación pecuniaria exigida a los particulares por vía de autoridad a título definitivo y sin contraprestación con el objeto de atender las cargas públicas”<sup>32</sup>, estos se constituyen como una clase de tributo que se cobra a los ciudadanos sin haber recibido beneficios directos del Estado, sin embargo, lo que se recauda es distribuido en los diversos Ministerios, representando beneficios a la población, y por supuesto el sostenimiento del gobierno nacional, por tanto, es obligatorio contribuir al bienestar general, al respecto manifiesta Adam Smith, “los individuos de un Estado deben contribuir al

---

<sup>32</sup> op cit. p 136

mantenimiento del gobierno, cada uno, de ser posible, en proporción a su capacidad”<sup>33</sup>.

### **Las reformas tributarias en Colombia**

A partir de la primera reforma tributaria que se llevó a cabo en 1850, Colombia ha estado marcada por un gran número de ellas, la última reforma aprobada es la del año 2006. La cantidad de cambios que ha sufrido el sistema tributario colombiano, hacen que éste sobresalga como el país que más reformas ha llevado a cabo en relación con los países latinoamericanos, esto implica una inestabilidad principalmente para los sistemas productivos, afectando la inversión local y por supuesto la extranjera, dado el alto nivel de incertidumbre y riesgo que se presenta.

Los tributos se clasifican en internos, externos y otros impuestos. En los internos se encuentran los impuestos de renta, el impuesto al valor agregado (IVA), timbre, patrimonio y el gravamen a movimientos financieros (GMF). Los impuestos externos están compuestos básicamente por los aranceles y el IVA a las exportaciones.

Según cifras de reportadas en el 2004<sup>34</sup>, este grupo de impuestos generaron aproximadamente el 80% y los impuestos externos aportan cerca del 20% de los ingresos nacionales, es decir, el impuesto de renta aportó el 42% del recaudo total, el IVA 29%, la actividad externa el 20%, el gravamen a movimientos financieros el 6% y timbre el 1.5%, por último, se encuentra que el grupo de otros impuestos son los que menos aportan en cuanto a tributos.

---

<sup>33</sup> *ibid.*, 142

<sup>34</sup> CARDENAS, Mauricio. Análisis Del Sistema Tributario Colombiano Y Su Impacto Sobre La Competitividad. (En línea). Citado septiembre 9, 2007. <[http://www.fedesarrollo.org:82/docs/Impuestos-Taxes/Paper\\_1/Tributación\\_y\\_competitividad.pdf](http://www.fedesarrollo.org:82/docs/Impuestos-Taxes/Paper_1/Tributación_y_competitividad.pdf)> p 9.

Los impuestos departamentales, incluyen el impuesto a juegos, rifas y espectáculos, la sobretasa a la gasolina y el impuesto al cigarrillo y licores, estos últimos constituyen más del 68% de lo recaudado en los departamentos del país<sup>35</sup>.

Los impuestos municipales, después de los nacionales, son los que realizan el mayor aporte al recaudo tributario agregado del país, existen 23 tipos de tributos diferentes pero el recaudo se concentra básicamente en el impuesto predial y el de industria y comercio y avisos (ICA).

Los municipios del país cuentan con autonomía en cuanto a los tipos de impuesto y el valor de estos, tal como lo indica la figura N° 10, algunos municipios tributan por más bienes y servicios que otros.

**Figura 10. Tipos de impuestos.**

TIPOS DE IMPUESTOS EN LOS MUNICIPIOS			
Municipios	Nº Impuestos	Descripción	Uso
Arauca	8	Industria y comercio, predial, degüello de ganado menor, alumbrado público, vehículos, espectáculos públicos y galleras, juegos permitidos y rifas.	Excepto los ingresos por impuesto de alumbrado público que se destina al pago de energía y mantenimiento de redes, el resto de ingresos tributarios se destinan a gastos administrativos y si existe algún remanente a inversión social
Barranquilla		Industria y Comercio y Predial	nd
Bucaramanga	14	Industria y Comercio y Predial, degüello de ganado menor y mayor, sobretasa ambiental, sobretasa para el área Metropolitana, alumbrado público, circulación y tránsito, delineación y urbanismo, espectáculos públicos, uso del suelo, avisos-tableros y sobretasas	Todos son de libre destinación excepto la sobretasa ambiental, la metropolitana, el impuesto al alumbrado y el de circulación y tránsito se destinan a la CAR, al mantenimiento y modernización del área metropolitana de Bucaramanga y del alumbrado público.
Buenaventura	4		
Cabuyaro	1	Impuesto de Industria, comercio, avisos y tableros	nd
Cartagena		Estampilla procltura, impuesto a la telefonía básica conmutada, impuesto a la construcción, predial, impuesto por participación en plusvalía y sobretasa al medio ambiente	Estampilla: a fomentar la cultura. Telefonía: a inversión de programas de prevención seguridad y convivencia ciudadana y creación del establecimiento público. Predial: libre destinación. Participación en

<sup>35</sup> ASPECTOS DE LA TRIBUTACIÓN EN AMÉRICA LATINA. (En línea). Citado septiembre 9, 2007. < [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/tributacionAL.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/tributacionAL.htm) - 73k >

			plusvalía: proyectos urbanísticos
Castilla la Nueva	1	Impuesto de industria, comercio, avisos y tableros	Gastos de funcionamiento
Cúcuta	7	Predial, industria y comercio, avisos y tableros, espectáculos públicos, ventas por el sistema de club y delineación urbana.	Libre destinación (funcionamiento e inversión)
Florencia	2	Predial e ICA	Nd
Ibagué	8	Predial, industria y comercio, avisos y tableros, espectáculos públicos, sobretasa ambiental, contribución a la valorización, rifas y espectáculos, alumbrado público y sobretasa a la gasolina.	
Manizales	6	Impuesto Predial, industria y comercio, avisos y tableros, registro y matrícula, apertura, reapertura y juegos permitidos.	nd
Ipiales	3	Industria y comercio, predial y rodamiento de vehículos.	Libre destinación.
Quibdo	5	Predial, industria y comercio, circulación y tránsito, sobretasa a la gasolina e impuesto a licencias de construcción.	
Riohacha	2	Predial, Industria y comercio	nd
San José del Guaviare	30	Impuesto predial unificado, sobretasa con destino a la CDA, ICA, sobretasa bomberil, avisos y tableros de publicidad exterior y vallas, de espectáculos públicos, a rifas y juegos de azar, sobre apuestas mutuas, sobre apuestas de toda índole.	nd
Santa Marta	4	nd	
San Vicente del Caguán	3	ICA, pesas y medidas y sobretasa bomberil	Todos, excepto la tasa bomberil se destinan a gastos de funcionamiento.
Villavicencio	3	ICA y publicidad exterior e impuesto predial	Del total del valor recaudado se transfiere a la corporación Autónoma Regional el 15% para la protección del medio ambiente y recursos naturales
Yopal	3	Impuesto predial, estampilla pro cultura e ICA.	nd

FUENTE: FEDESARROLLO. Análisis del Sistema Tributario Colombiano. Bogotá D.C. 2006

Teniendo en cuenta el contexto de la tributación en Colombia, se hace necesario hacer una comparación con otros países latinoamericanos que permita dimensionar la inestabilidad e inequidad de la ley tributaria colombiana:

- Las exenciones al impuesto sobre la renta es de las más altas de la región.
- Las tasas varían de manera considerable dependiendo de los diferentes sectores, situación que no ocurre en los demás países.
- En Colombia se le ha grabado el IVA a más productos y servicios que en el resto de la región.

- Los impuestos parafiscales son excesivamente altos, teniendo en cuenta el nivel de desarrollo del país.
- El impuesto de renta en Colombia es de los más elevados de la región y del mundo y sigue en ascenso mientras que para los demás es una prioridad reducirlo.

En Colombia, el poder para el recaudo de impuestos se establece con base en el proceso de descentralización fiscal en los niveles de la Administración Pública que responden al orden nacional, departamental y local. La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, es la encargada de reglamentar, implementar y administrar los impuestos a nivel nacional y tal como se muestra en el siguiente capítulo, cada regional y sus divisiones tienen claramente establecidas sus funciones para el cumplimiento de sus objetivos.

## **2.2 LA SALUD OCUPACIONAL DESDE EL CONTEXTO LEGAL**

Teniendo en cuenta los factores que ponen en riesgo la vida y la salud de los funcionarios y buscando su disminución y erradicación se instauró en la entidad un Programa de Salud Ocupacional que responde de igual manera a la resolución 1016 de 1989 y que consiste en la planeación y ejecución de actividades de medicina, seguridad e higiene industrial y cuyo objetivo es mantener y mejorar la salud de los trabajadores, identificando el origen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, controlando también los factores de riesgo relacionados, generando al mismo tiempo otros beneficios como, aumento en la calidad del ambiente laboral, la productividad y la calidad en la prestación de los servicios. Este programa se desarrolla desde el área de Bienestar y Capacitación con la participación de los funcionarios, su ejecución y actualización debe ser permanente y continua por el bien de los trabajadores y de la empresa.

Se hace necesario enunciar brevemente el marco legal propio de la Salud Ocupacional en el país, mencionado por supuesto las leyes que antecedieron a la

actual normatividad, la primera fue la ley 9ª de 1979 que se consagró como su plataforma. En el mismo año el Estatuto Nacional de Seguridad Industrial con la resolución 2400, dando parámetros de las condiciones adecuadas de los lugares de trabajo. Cinco años después, se dan las bases para su implementación con el decreto 614 de 1984, posteriormente con la resolución 2013 de 1986 se crean los comités de Salud Ocupacional en las empresas. Y finalmente con la resolución 1016 de 1989 se obliga a los empresarios a instalar los programas de Salud Ocupacional en sus empresas.

Con la ley 100 de 1993, se crea en Colombia el Sistema de Seguridad Social Integral, “conformada con los regímenes generales establecidos para Pensiones, Salud y Riesgos Profesionales”<sup>36</sup>, este último, existe como 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 (Decreto 1295 de 1994) y es precisamente en este régimen que se establece la figura de las entidades Administradoras de Riesgos Profesionales (ARP) que básicamente adelantan labores de prevención, promoción, control de las enfermedades y riesgos ocupacionales, al mismo tiempo que cubren asistencia médica e incapacidades.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS) consideran que al año se presentan 250 millones de accidentes laborales en todo el mundo y 3.000 personas mueren diariamente por causas relacionadas con el trabajo. Además, se registran 160 millones de casos de enfermedades profesionales cada año y 1,1 millones de accidentes mortales en el mismo período. Así, las causas de muerte vinculadas al trabajo ubican por encima

---

<sup>36</sup> Sistema de Seguridad Social Integral. Ley 100 de 1993. edi. Unión Ltda. 2005. Bogotá Colombia.

de los accidentes de tránsito, las guerras y la violencia, lo que hace obligatorio que las empresas destinen recursos y personal que atienda lo concerniente a la salud y el bienestar de los trabajadores.

El Decreto 1607 de Julio 31 de 2002 del Ministerio del Trabajo (deroga el Decreto 2100 de noviembre de 1995), éste determina la Tabla de Clasificación de las actividades económicas que asume el Sistema General de Riesgos Profesionales.

El Artículo 26 del Decreto 1295 de 1994 sobre Administración y Organización del Sistema General de Riesgos Profesionales, para valorar el nivel de riesgo que tiene una actividad económica (empresa), se aplica según el cual se dan las siguientes clases de riesgo: Clase V Riesgo máximo; Clase IV Riesgo alto; Clase III Riesgo medio; Clase II Riesgo bajo; Clase I Riesgo mínimo.

### **2.3 LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN COLOMBIA**

El capítulo 2 de la Constitución Política de Colombia comprende la Función Pública en el país, es así que en su artículo 123, estipula que “son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios y además están al servicio del Estado y de la comunidad”<sup>37</sup>.

Además de la constitución política, se encuentra la ley 80 de 1993 en la cual se expide el estatuto general de contratación de la administración pública, manifestando las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales, definiendo igualmente qué y cuáles son esas entidades del Estado y la Ley 909 de 2004 que expide las normas en cuanto al empleo y la gerencia pública, y la carrera administrativa.

---

<sup>37</sup> PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Constitución política de Colombia. Editorial Impreandes S.A. Bogotá, Colombia, 1991.

Se puede extraer del anterior normatividad, que hay tres tipos de servidores y que se dividen en, empleados públicos, los cuales se vinculan de manera formal a la empresa y las funciones que llegan a desempeñar ya han sido previamente establecidas. El segundo grupo lo conforman los trabajadores oficiales, cuya vinculación se realiza por medio de contratos que pueden ser cancelados o no debido al desempeño mostrado por el mismo, por último, se encuentran los miembros de corporaciones de elección popular, que de igual manera sirven a la comunidad pero su elección se hace mediante voto popular.

Pues bien, todos estos servidores públicos deben cumplir una serie de requisitos y condiciones que les permita ocupar un cargo, pues están sujetos a un régimen de inhabilidades e incompatibilidades, las cuales son propias del puesto, y que se dan cuando éste exige ciertas condiciones que el individuo no puede cumplir, ejemplo de ello son las relaciones de parentesco de consanguinidad, afinidad o parentesco civil con otros miembros públicos, etc.

Finalmente, se enuncian las diferentes formas para acceder a un cargo de servidor público y al mismo tiempo se exponen las situaciones por la que se es retirado del mismo, estos son, los de carrera, que acceden por medio de un concurso que se realiza entre todos los aspirantes al cargo, pueden ser retirados por una labor no satisfactoria, por violar el régimen disciplinario o porque el contrato llega a su término.

De libre nombramiento y remoción, estas personas son nombradas por el superior jerárquico del cargo al cual aspiran y son retirados cuando su jefe inmediato les solicita la renuncia al cargo. Los trabajadores oficiales, acceden mediante un contrato de trabajo similar al de cualquier empresa, y pueden ser retirados del cargo cuando se crea que su labor es ineficiente o cuando se cumpla su contrato con el empleador. Por último, los miembros de elección popular, que son elegidos

por medio del voto popular, y pueden ser retirados mediante un procedimiento de pérdida de investidura (es decir, pueden ser excluidos de la vida pública), o simplemente porque el período para el cual fueron elegidos llega a su fin.

Para que una persona logre un cargo público es fundamental la demostración de sus capacidades en cuanto al cumplimiento del trabajo, dado que a estos cargos se accede por concurso público en los cuales pueden participar todas las personas que consideren que cumplen con los requerimientos exigidos.

Lo que se pretende con estos concursos es la elección de personal adecuado y competente para ocupar los cargos, una vez en el puesto de trabajo, se mide periódicamente su desempeño por medio de evaluaciones y autoevaluaciones que en últimas, según el puntaje, determina si se debe renovar o cancelar contrato.

En el país existen sistemas específicos de carrera, que por su especialidad y sus funciones, contienen las regulaciones específicas para el desarrollo y aplicación de la carrera administrativa, como caso particular, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales cuenta con un sistema específico de carrera.

### **2.3.1 POLÍTICAS LABORALES EN LA DIAN**

El decreto 765 de 2005, contempla los lineamientos del Sistema Específico de Carrera de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, que se concibe como un sistema técnico especializado que permite a todas las personas la misma posibilidad de entrar a formar parte de entidad, garantizando con base en el mérito la permanencia en el cargo, reglamentando claramente los mecanismos de retiro, y promoviendo el crecimiento laboral y personal de sus funcionarios.

El servicio público que presta la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales se define como un servicio público esencial, denominado Servicio Fiscal, su objetivo 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. La naturaleza del Servicio Fiscal conlleva la disponibilidad de los servidores de la contribución (Decreto 1072 de 1999 Art.1).

De igual manera, son servidores públicos de la contribución, las personas naturales que prestan sus servicios en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, vinculados a ella por una relación legal y reglamentaria sea ésta en calidad de servidores de carrera, supernumerarios o de libre nombramiento o remoción.

En la Administración del Sistema Específico de Carrera de la entidad, se encuentran establecidas las instancias y sus respectivos responsables, la primera de ellas es la Comisión del Sistema Específico de Carrera que se encarga de proponer estrategias para cumplir la ley en cuanto a los cargos de carrera, es la Comisión que certifica los mecanismos que evalúan el desempeño de los funcionarios. La Comisión de Personal, sus funciones básicamente son vigilar los procesos que evalúan el desempeño y que se cumpla correctamente con la respectiva normatividad. Otra instancia, es la Dependencia encargada de la Gestión Humana, que debe llevar a cabo los procesos de selección para el ingreso al Sistema Específico de la entidad y como cuarta y última instancia, se encuentran los empleados públicos con personal a cargo, estos lo conforman los que son jefes y su función es proponer el perfil que se requiere en cada área de trabajo o división, evaluar y hacer seguimiento en las áreas a su cargo.

Así mismo, este sistema específico de carrera 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:

### Clases de nombramientos en la DIAN<sup>38</sup>.

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

Figura 11. Líneas de Carrera en la DIAN.

LÍNEAS DE CARRERA EN PROCESOS SUSTANTIVOS	LÍNEAS DE CARRERA EN PROCESOS DE APOYO.
Línea de Carrera en Recaudación	Línea de Carrera en Desarrollo Corporativo
Línea de Carrera en Fiscalización	Línea de Carrera en Recursos Físicos y

<sup>38</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. (En línea). Consulta: 22 de agosto, 2006. <<http://www.dian.gov.co/dian/12SobreD.nsf/pages/dian?OpenDocument>>

	Financieros
Línea de Carrera en Jurídica	
Línea de Carrera en Comercio Exterior	

Fuente: Pagina Web. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

## LOS CARGOS EXISTENTES EN LA DIAN

### ▪ DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN:

- Director General
- Defensor del contribuyente y usuario aduanero
- Defensor 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

Sumado a los anteriores cargos, la DIAN cuenta con otros colaboradores que son 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. Dicha práctica contribuye al fortalecimiento de los procesos de gestión adelantados por la entidad y al crecimiento personal y profesional de los estudiantes.

En lo que concierne a la carrera administrativa en la entidad, ésta ofrece igualdad de oportunidades para el acceso a los cargos de la empresa, garantiza la promoción y permanencia de los funcionarios, teniendo en cuenta los méritos, regulando los mecanismos de retiro y promoviendo la formación y capacitación permanente que permita el desarrollo personal y por supuesto un mejor desempeño. Para estos cargos son importantes, el cumplimiento de ciertos requisitos académicos, la experiencia en el puesto de trabajo, la valoración del desempeño (entre otras).

Por último, la DIAN cuenta en todo el país con un sistema de planta global y flexible que consiste en un banco de cargos, que son distribuidos por el Director General entre las distintas dependencias de la entidad, atendiendo a las necesidades del servicio.

### **3. CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

#### **3.1 LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN<sup>39</sup>.**

Por medio del Decreto 2117 de 1992, se creó la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), como Unidad Administrativa Especial de orden nacional cuando se unió la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN) el 1 de Junio de 1993.

Su carácter es fundamentalmente técnico y especializado, tiene personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa y presupuestal, está adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

La jurisdicción de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales comprende el territorio nacional, y su domicilio principal es la ciudad de Bogotá D.C.

Actualmente, la representación legal de la DIAN está a cargo del Director General, el Dr. Oscar Franco Charry, quien puede delegarla de conformidad con las normas legales vigentes. La representante a nivel de la Regional Nororiente es la Dra. Miriam Castellanos Peñaranda.

Le corresponde según el Decreto 1071, Artículo 5º, a la DIAN las siguientes funciones:

- Administrar 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 este asignada a otras entidades del Estado,

---

<sup>39</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. (En línea) .consulta: 16 de agosto <[http://www.dian.gov.co/dian/12SobreD.nsf/pages/elobjetodelaentidad? Open Docu ment](http://www.dian.gov.co/dian/12SobreD.nsf/pages/elobjetodelaentidad?Open+Document)>

bien se trate de impuestos internos o al comercio exterior; así como 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 mismas, financiación en moneda extranjera de importaciones y exportaciones, y subfacturación y sobrefacturación de estas operaciones.
- La dirección y administración de la gestión aduanera comprende el servicio y apoyo a las operaciones de comercio exterior, la aprehensión, decomiso o declaración en abandono de mercancías a favor de la Nación, su administración, control y disposición.
- Le compete igualmente actuar como autoridad doctrinaria y estadística en materia tributaria, aduanera, y de control de cambios en relación con los asuntos de su competencia.
- La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales desarrollará todas las actuaciones administrativas necesarias para cumplir con las funciones de su competencia<sup>40</sup>.

Actualmente, la DIAN hace presencia en 42 ciudades de Colombia: Arauca, Armenia, Barrancabermeja, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Buenaventura, Cali, Cartagena, Cartago, Cúcuta, Florencia, Girardot, Ibagué, Inírida, Ipiales, Leticia, Maicao, Manizales, Medellín, Mitú, Montería, Neiva, Palmira, Pasto, Pereira, Popayán, Puerto Asís, Puerto Carreño, Riohacha, Santa Marta, San Andrés, Sincelejo, Sogamoso, Tumaco, Tunja, Turbo, Tulúa, Quibdó, Valledupar, Villavicencio, Yopal.

Las Direcciones Regionales están compuestas por Administraciones Locales (de Impuestos Nacionales, de Aduanas Nacionales y de Impuestos y Aduanas Nacionales), al mismo tiempo, éstas se dividen y se componen así:

---

<sup>40</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. (En línea). Consulta: 12 de agosto, 2006. <<http://www.dian.gov.co/dian/12SobreD.nsf/pages/elobjetodelaentidad?OpenDocument>>

- **Dirección Regional Centro:** Bogotá, Personas Naturales, Florencia, Girardot, Villavicencio, Inírida, Mitú, Puerto Carreño, Tunja, Yopal, Sogamoso.
- **Dirección Regional Centrooccidente:** Pereira, Manizales, Ibagué, Neiva, Armenia.
- **Dirección Regional Norte:** Barranquilla, Riohacha, Maicao, Santa Marta, Cartagena, San Andrés.
- **Dirección Regional Noroccidente:** Medellín, Urabá, Montería, Quibdó, Sincelejo.
- **Dirección Regional Nororiente:** Bucaramanga, Valledupar, Barrancabermeja, Cúcuta, Arauca.
- **Dirección Regional Suroccidente:** Cali, Puerto Asís, Tumaco, Ipiales, Cartago, Popayán, Pasto, Palmira, Tulúa<sup>41</sup>.

Las Administraciones Locales se clasifican de acuerdo con su naturaleza:

1. Administraciones locales de Impuestos y Aduanas Nacionales: (ver Anexo A)  
Bucaramanga, Manizales, Pamplona, Pereira, Riohacha, San Andrés, Santa Marta, Valledupar, Yopal.
2. Administraciones locales de Impuestos Nacionales: (ver Anexo B)  
Armenia, Barrancabermeja, Barranquilla, Cali, Cartagena, Cúcuta, Florencia, Girardot, Ibagué, Medellín, Montería, Neiva, Palmira, Pasto, Popayán, Quibdó, Sogamoso, Tulúa, Tunja, Villavicencio.
3. Administraciones locales de Aduanas Nacionales: (ver Anexo C)  
Arauca, Barranquilla, Cali, Ipiales, Maicao, Medellín, Urabá.

Administraciones Especiales

De Impuestos de los Grandes Contribuyentes de Santa Fe de Bogotá

De Impuestos de las Personas Jurídicas de Santa Fe de Bogotá

De Aduanas de Bogotá

De Aduanas de Buenaventura

De Aduanas de Cartagena

De Aduanas de Cúcuta

---

<sup>41</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. (En línea). Consulta: 12 de agosto, 2006. < <http://www.dian.gov.co/dian/12SobreD.nsf/pages/procesos%20apoyo?OpenDocument>>

La Dirección General se encarga de dirigir, planear, organizar y controlar las operaciones que garanticen el desarrollo de la gestión tributaria, aduanera y cambiaria, encaminadas a facilitar el cumplimiento de la misión institucional.

Los órganos asesores y de coordinación en la DIAN son: la Comisión Nacional Mixta de Gestión Tributaria y Aduanera, el Comité de Dirección, el Comité del Servicio Fiscal, el Comité Programa de Promoción e incentivos, el Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, la Comisión Administradora del Sistema Específico de Carrera y la Comisión de Personal.

### **3.2 LOS PROCESOS MISIONALES DE LA ENTIDAD<sup>42</sup>.**

La entidad tiene claramente establecidos los procesos a seguir para el cumplimiento de su misión, indicando las divisiones existentes en la entidad y las funciones que cada una de ellas debe cumplir, estos son:

**Recaudación**, que como su nombre lo indica recauda los gravámenes nacionales y los de comercio exterior, derechos de aduana, sanciones cambiarias, presentación de la cuenta fiscal de ingresos públicos, actualización y depuración de la cuenta corriente, devolución y/o compensación de los saldos a favor, recuperación de cartera morosa generada a partir de las actividades de control y recaudo de impuestos, subprocesos de recaudación y cobranzas.

**Fiscalización**, desde ésta área se dirige, planea y controla las actividades relacionadas con la prevención, investigación, determinación, penalización, aplicación y liquidación de los tributos nacionales, de las sanciones, multas y de los demás emolumentos de competencia de la Entidad, y en general las

---

<sup>42</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. (En línea). consulta: 10 de agosto, 2006. <<http://www.dian.gov.co/dian/12SobreD.nsf/pages/Procesossustantivos?OpenDocument>>

actividades de Fiscalización para el adecuado control del cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.

**Jurídica**, compila, actualiza y divulga las normas sobre regímenes tributarios del orden nacional, aduanero, de comercio exterior y de control de cambios en los asuntos de su competencia; interpreta y actúa como autoridad doctrinaria en dichas materias; participa en el estudio y la elaboración de proyectos de ley, decretos o acuerdos internacionales que contemplen aspectos tributarios, aduaneros o de control de cambios y conceptuar previa solicitud del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, sobre los proyectos de ley de iniciativa gubernamentales lo referente a estos aspectos; representa a la entidad e interviene ante la jurisdicción contencioso administrativa.

Y por último, se encuentra el área de **Comercio Exterior**, que se encarga principalmente de planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades relacionadas con la aplicación y desarrollo de la operación aduanera, regímenes aduaneros, valoración aduanera, clasificación arancelaria, normas de origen y análisis físico y químico de las mercancías, facilitando y agilizando todas las operaciones. Comprende los subprocesos de servicio al comercio exterior y técnica aduanera.

Los anteriores procesos misionales presentes en la entidad son la plataforma para el cumplimiento de la misión y visión institucional, que precisamente se mencionan a continuación.

### **3.3 MISIÓN Y VISIÓN DE LA ENTIDAD<sup>43</sup>.**

#### **MISIÓN**

En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia somos responsables de prestar un servicio de facilitación y control a los agentes económicos, para el

---

<sup>43</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. (En línea). consulta: 10 de agosto, 2006. <[http://www.dian.gov.co/dian/12sobred.nsf/pages/ Plan\\_estrategico ?open document](http://www.dian.gov.co/dian/12sobred.nsf/pages/Plan_estrategico?open document)>

cumplimiento de las normas que integran el Sistema Tributario, Aduanero y Cambiario, obedeciendo los principios constitucionales de la función administrativa, con el fin de recaudar la cantidad correcta de tributos, agilizar las operaciones de comercio exterior, propiciar condiciones de competencia leal, proveer información confiable y oportuna, y contribuir al bienestar social y económico de los colombianos.

### **VISIÓN**

En el 2010 la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia ha consolidado: la autoridad fiscal del Estado, la autonomía institucional, altos niveles de cumplimiento voluntario de las obligaciones que controla y facilita, la integralidad y aprovechamiento pleno de la información, de los procesos y de la normatividad, el aporte de elementos técnicos para la adecuación de la carga fiscal y la simplificación del sistema tributario, aduanero y cambiario.

Contando con un equipo de funcionarios públicos comprometido y formado para salvaguardar los intereses del Estado con un sentido de servicio, un soporte tecnológico integral y permanentemente actualizado, y un régimen administrativo especial propio de una entidad moderna que responde a las necesidades de la sociedad, funcionarios, contribuyentes y usuarios.

En cuanto a los objetivos corporativos, la entidad tiene como prioridad mejorar la eficiencia fiscal y fomentar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.

Por otra parte la DIAN, en el marco de su misión y visión, considera las siguientes políticas:

- Garantizará la eficacia, eficiencia y efectividad de sus servicios.
- Mejorará continuamente su desempeño organizacional, a través de un enfoque basado en procesos y contando con mecanismos de control y evaluación.
- Brindará las condiciones laborales de salud, seguridad y desarrollo de competencias, necesarias para garantizar el crecimiento personal y profesional de los funcionarios, con miras al logro de los resultados esperados.

- Soportará su gestión y la toma de decisiones en información confiable y oportuna, generada en sistemas desarrollados con tecnología avanzada.
- Asegurará el adecuado desarrollo de sus procesos de comunicación<sup>44</sup>.

Así mismo, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales cuenta con su estructura organizacional en donde se ubican cada una de las divisiones existentes, contenidas como procesos misionales, además de contar con una Organización a nivel central (ver Anexo D), cada una de las administraciones locales tiene una estructura independiente.

## **PROCESOS DE APOYO DE LA DIAN<sup>45</sup>**

Los procesos de apoyo de la entidad son: Desarrollo Corporativo y Recursos Físicos y Financieros.

**Desarrollo Corporativo** está compuesto por siete áreas, la primera de ellas es la planeación, ésta coordina la programación operativa y realiza seguimiento al cumplimiento de las metas de gestión, para remitir a la dirección o nivel central la información relacionada con la gestión producida por las dependencias. Coordina el desarrollo, implantación y optimización del sistema de planeación, la organización, los procedimientos y los sistemas de información.

- **Control interno:** hace seguimiento y verificación de los resultados obtenidos por los diferentes procesos desarrollados en la administración, de acuerdo con lo establecido por las normas para cada uno de ellos, asesora a la Dirección en la continuidad del proceso administrativo, la evaluación de los planes establecidos y

---

<sup>44</sup> Ibid.,

<sup>45</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. (En línea). consulta: 10 de agosto, 2006. <http://www.dian.gov.co/dian/12SobreD.nsf/pages/Procesossustantivos?OpenDocument>

en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos.

- **Estudios Económicos:** Dirige, coordina y desarrolla estudios en el campo tributario, aduanero y de control cambiario, que permiten diseñar indicadores de comportamiento económico para el apoyo en la toma de decisiones y la orientación de programas de competencia de la Administración. Igualmente crea y administra bases de datos con información económica y tributaria, elabora y difunde estadísticas relacionadas con su administración.
- **Asuntos internacionales:** Promueve con entidades internacionales o gobiernos extranjeros, el intercambio de expertos, estudios, información, cooperación financiera no reembolsable, donaciones, becas, pasantías, seminarios, cursos y talleres, en materias de competencia de la DIAN.
- **Servicios Informáticos:** Satisface las necesidades generadas en las diferentes dependencias de la Administración, relacionadas con sistemas de información, tecnología de computación y redes informáticas, mediante la gestión y aplicación de los recursos de software y hardware.
- **Desarrollo Humano:** Dirige, coordina y promueve acciones que contribuyen al desarrollo integral de los servidores de la contribución, en armonía con el desarrollo institucional.
- **Investigaciones Disciplinarias** que desarrolla las actividades legales de prevención y corrección de conductas disciplinables (capacitación, divulgación, procesos disciplinarios, etc), y administra el sistema de quejas, reclamaciones, recomendaciones y peticiones.

Por otra parte, se encuentra **Recursos Físicos y Financieros** que de igual manera, se constituye en proceso de apoyo a la entidad y se encarga de Gestionar los servicios generales y los recursos que se requieren para desarrollar las actividades en las distintas dependencias de la institución, incluye el subproceso comercial, en donde se administran las labores de custodia, comercialización, mercadeo, destrucción, asignación y donación de las mercancías aprehendidas, decomisadas o abandonadas a favor de la Nación.

## **MAPA ESTRATÉGICO**

Éste identifica los temas estratégicos y determina los indicadores, metas, recursos y acciones a desarrollar, que la entidad abordará como pilares fundamentales para lograr el desarrollo de la política de gestión.

Con ello, la entidad busca alcanzar la **excelencia en todas las operaciones** y maximizar la recaudación. La DIAN debe procesar la mayor cantidad de información posible, que le permita a la entidad identificar a todos los obligados, y su estado frente al fisco, para ello, los contribuyentes deben encontrar transacciones fáciles y transparentes que les permitan cumplir con sus obligaciones, pero a la vez la DIAN debe fortalecer el control tributario y aduanero para garantizar el cumplimiento de dichas obligaciones en desarrollo de esta estrategia.

**Redireccionar la entidad hacia el servicio**, la DIAN, debe velar por el estricto cumplimiento de las normas vigentes, garantizando que cada contribuyente pague exactamente lo que le corresponde, para ello, la estrategia debe ser integrar, proveyendo servicios que faciliten la tarea para los que cumplen y contando con las herramientas adecuadas para reducir de manera significativa la evasión, el contrabando y las infracciones cambiarias. Ello implica, reorientar la organización, sus procesos y su gente hacia el servicio, optimizar las operaciones de control

aduanero, administrar la red de recaudación, así como optimizar, agilizar y flexibilizar los procesos logísticos que soportan la gestión de la entidad.

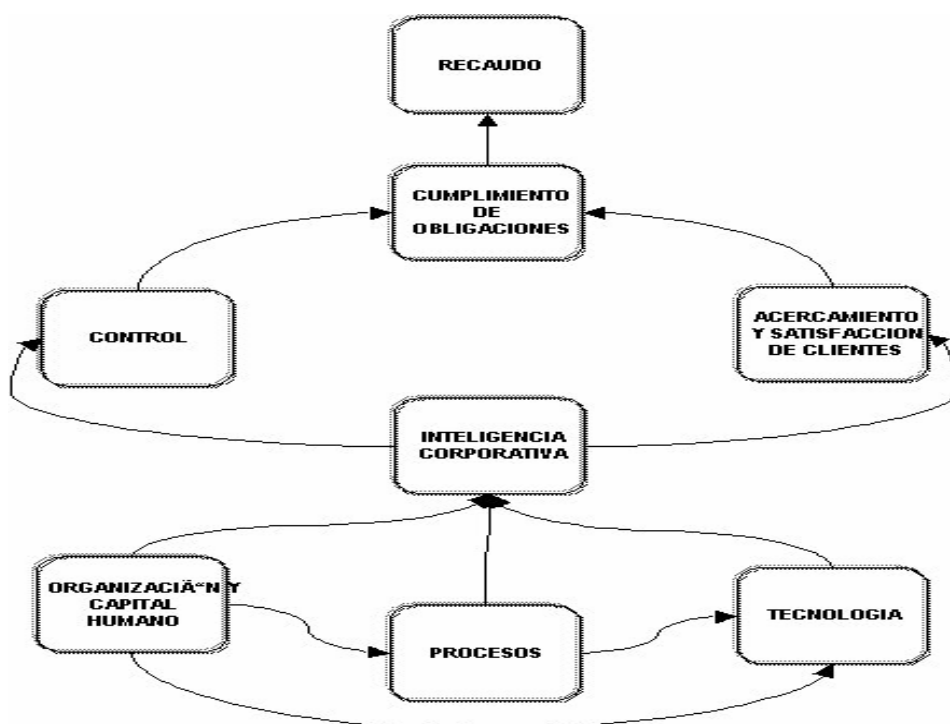
**Consolidar la legitimidad y la autonomía**, más del 80% de los ingresos recaudados por la DIAN llegan debido al cumplimiento voluntario (o inducido) de las obligaciones por parte de los contribuyentes, así mismo, el pago de los impuestos es uno de los principales momentos en los que el ciudadano tiene contacto con el Estado.

La manera como resulta esta transacción es fundamental para determinar la actitud presente y futura del ciudadano frente a su responsabilidad contributiva y su sentimiento frente al Estado, si bien, la DIAN no es responsable por la gestión del Estado en general, si puede ser un vehículo para comunicar sus resultados, especialmente a aquellos ciudadanos que han contribuido con el pago de sus impuestos, debe ser un ejemplo de buena gestión y transparencia ante la ciudadanía, no sólo en el manejo de sus recursos y de su administración en general, sino en los servicios que presta, las transacciones que se hacen con ella y la aplicación de la normatividad de manera justa y objetiva, implicando luchar frontalmente contra la corrupción, y crear los mecanismos efectivos que permitan blindarla frente a ella. Se trata de fortalecer la imagen institucional para que la ciudadanía y el Estado confíen cada vez más en ella y para posibilitar el acceso a más recursos e forma tal que sea posible sostener y potenciar la inversión en ella.

**Contribuir a la competitividad del país**, por su naturaleza, la DIAN es una entidad con alto impacto en la competitividad nacional, la manera cómo ésta garantiza el cumplimiento y la consistencia en las reglas de juego asociadas con el sistema tributario, aduanero y cambiario es fundamental para las expectativas de inversión (nacional o extranjera), la competitividad en las operaciones de comercio exterior y la reducción del tiempo y costo asociado al cumplimiento de las obligaciones, motivo por el cual, el adecuado balance entre la facilitación y el

control y la seguridad jurídica y unidad de criterio son acciones prioritarias para la DIAN, que combinadas con la búsqueda de una simplificación de la legislación y una planeación proactiva de los cambios legislativos, deben coadyuvar al desarrollo competitivo de nuestro país.

**Figura 12. Mapa Estratégico.**



FUENTE: DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. (En línea). Consulta: 16 de agosto <[http://www.dian.gov.co/dian/12\\_sobred.nsf/pages/ Plan\\_estrategico ?open document](http://www.dian.gov.co/dian/12_sobred.nsf/pages/Plan_estrategico?open document)>.

Como se puede ver en la figura N° 12, la relación es causal, donde la entidad es responsable por el mejoramiento del recaudo (finanzas), a través del manejo eficiente y eficaz de la administración tributaria, sus pilares son el resultado de los

logros obtenidos en cada una de las perspectivas, este recaudo es el insumo esencial para financiar los gastos asociados al Plan Nacional de Desarrollo.

Para lograr el mejoramiento del recaudo es necesario incrementar los niveles de cumplimiento de obligaciones, es decir, asegurar el cumplimiento de las obligaciones, de informar, declarar y pagar.

La promoción y el fomento del cumplimiento de las obligaciones se sustenta en el equilibrio entre las actividades de educación, orientación, asistencia y servicio al contribuyente y usuario que se encuentran en la dimensión estratégica Acercamiento y Satisfacción, con aquellas referidas a los programas de control formal de presencia masiva y de generación de riesgo, incluidas en la dimensión estratégica de control. (Procesos).

La entidad logra el acercamiento y satisfacción de los clientes al igual que el control, al optimizar la Inteligencia Corporativa, es decir, la comprensión y análisis de los comportamientos de contribuyentes y usuarios, mediante el desarrollo de la gestión del conocimiento institucional y la innovación estratégica, de tal forma que permita mejorar el control y el servicio que brinda la DIAN, (aprendizaje e innovación).

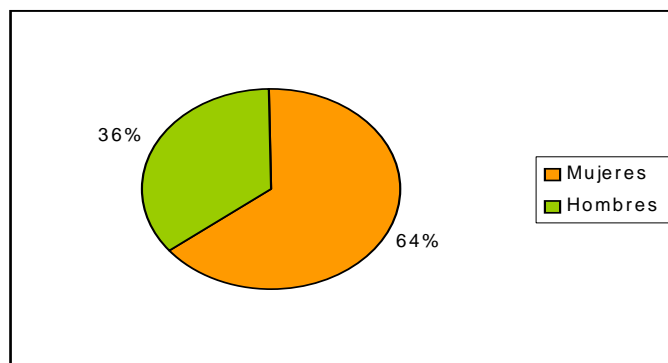
Para optimizar la Inteligencia Corporativa se deben desarrollar servicios automatizados que aseguren fluidez, rapidez, seguridad y confiabilidad de los procesos operativos y potencializar la gestión humana, tanto en el aspecto humano como en lo físico y ocupacional, de tal forma que se disponga de la información necesaria para que un talento humano competente, motivado, orientado al servicio y con excelente formación, se encamine hacia el logro de los objetivos.

### 3.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS, REGIONAL NORORIENTE <sup>46</sup>.

Es fundamental conocer las personas que forman parte de la organización, dado que esta información facilita la creación de estrategias adecuadas de motivación e incentivos, capacitación, programas de Salud Ocupacional y la comprensión de las situaciones que se presenten, debido a la existencia de diversos aspectos que guían el por qué del accionar de ciertos grupos de personas, dependiendo de su edad, sexo, estado civil, etc.

En este sentido, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, Regional Nororiente, cuenta para el año 2006 con 309 funcionarios, de los cuales 198 son mujeres y 111 son hombres, esto, representa el 64% y el 36% respectivamente.

**Gráfica 1. Sexo Funcionarios**



Los datos que arroja la gráfica N<sup>o</sup> 1, permiten evidenciar y hacer análisis de la incursión de la mujer al mundo laboral, algunos factores que explican esta situación están asociados a los cambios surgidos en la última década en las relaciones de trabajo como parte de la ruptura y la emergencia de un nuevo paradigma de producción y de flexibilidad en el mercado, de igual forma las transformaciones socioculturales donde las modificaciones en las relaciones de género son protagonistas, las necesidades monetarias de las familias y el deseo

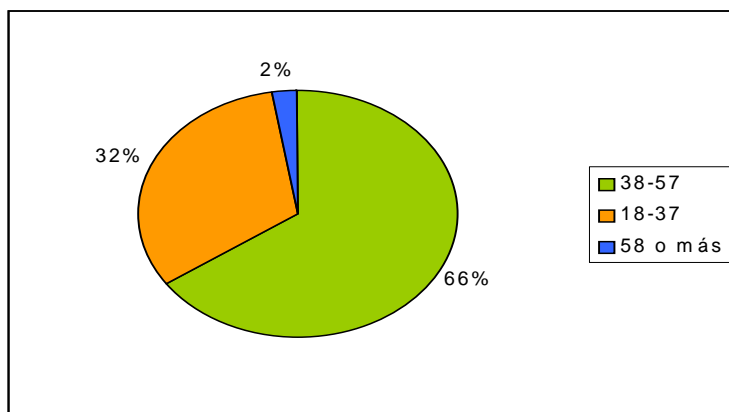
---

<sup>46</sup> BLANCO RUIZ, María Teresa. Perfil Sociodemográfico. DIAN. Bucaramanga, Septiembre de 2004.

de muchas mujeres de autoafirmarse y generar ingresos propios con la finalidad de aumentar su autonomía personal, económica y mejorar, de este modo, su capacidad de negociación al interior de la pareja, la familia y la empresa, al mismo tiempo que amplifica las relaciones interpersonales y el aprendizaje de nuevas competencias, debilitando la habitual dependencia de las mujeres respecto de los hombres, y dirigen las relaciones sociales de género existentes hacia otras con mayor potencialidad de equidad.

En el caso particular de la DIAN, se destaca a su vez, la presencia de una gran cantidad de mujeres, una de las principales razones que dan cuenta de esta realidad se asocia con los altos puntajes que obtienen en los concursos públicos. Ejemplo claro de ello, es la dirección Regional nororiente ejercida por la Doctora Miryam Peñaranda.

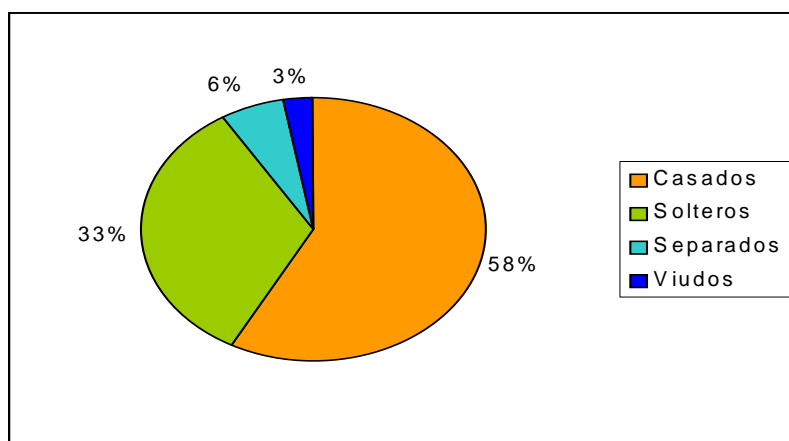
## Gráfica 2. Edad de los funcionarios



Con referencia, a la edad de los funcionarios la gráfica N° 2 muestra que el 66% de los funcionarios constituyen el rango de edad entre los 38 y 57 años, lo cual indica a este grupo como el más notable. Seguido de los funcionarios, con edades entre 18 y 37 años, con un 32%, y por último se encuentran en menor proporción las personas con 58 años o más, representando el 2%.

La información expuesta, permite en primera instancia evidenciar que existen en la entidad dos grandes grupos con referencia a la edad, esta situación condiciona las relaciones interpersonales, la predisposición a ciertas enfermedades comunes y ocupacionales, la participación y vinculación a las actividades que se llevan a cabo desde el área de Bienestar y Capacitación haciendo que las personas sientan afinidad con los hombre y mujeres de su edad, así mismo, los funcionarios más jóvenes muestran más vitalidad al momento de realizar ciertas actividades.

**Gráfica 3. Estado civil**

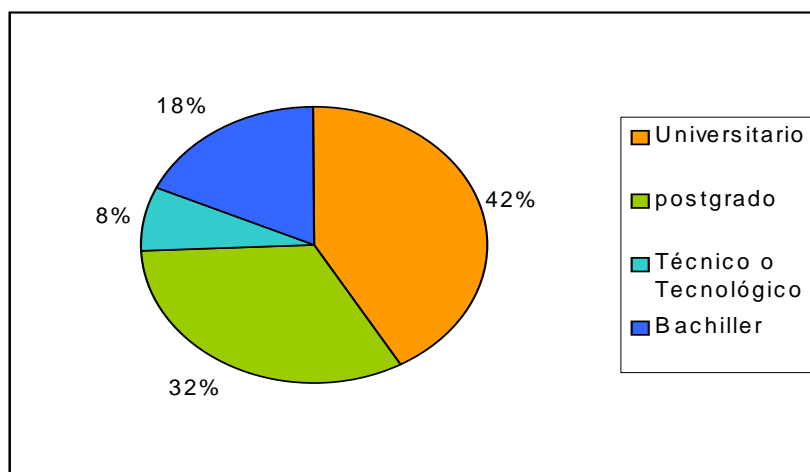


La gráfica N° 3 muestra en cuanto a estado civil cuatro grupos, el de los casados que son 169 en porcentaje representados en el 58%, los solteros que son 98 en porcentajes 33%, los separados 18, 6% y finalmente los viudos con 8, es decir el 3%.

De igual manera se nota que las personas que forman parte de la entidad son en su mayoría casadas y con familia constituida, lo que implica mayores responsabilidades y compromisos lo que hace también que cuiden más su permanencia en la empresa, esto se puede ver como uno de los motivantes a realizar adecuadamente su labor, este factor también incide en la participación de las personas en las actividades dado que al tener una familia que espera en casa,

quedarse en la entidad para participar en otra actividades, representa incomodidad.

**Gráfica 4. Nivel de Escolaridad**

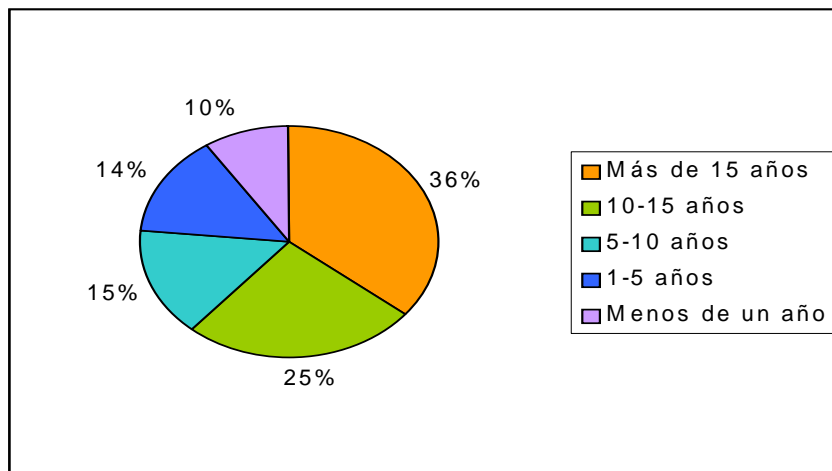


La DIAN cuenta con personal profesional, tal como lo indica la gráfica N° 4, el 42% de los funcionarios cuentan con título universitario, posteriormente le siguen en cantidad los funcionarios con postgrado que son el 32%, el nivel técnico o tecnológico cuenta con un 8% y para finalizar, se encuentran las personas que alcanzaron el título de bachiller, que representan el 18%.

El nivel de educación superior definitivamente mejora las condiciones de vida los funcionarios de la entidad, por una parte porque obtienen mejores salarios que les permite satisfacer más fácilmente sus necesidades primarias o básicas, por otra parte, cuentan con más de status y reconocimiento.

Para la empresa contar con personal calificado es sinónimo de calidad en los procesos, dado que se desarrollan con base en el conocimiento teórico-práctico, y en determinado momento pueden dar solución a los problemas que se presenten en la organización.

**Gráfica 5. Antigüedad en la Empresa**



Las personas que forman parte de la entidad tienen la posibilidad de permanecer mucho tiempo vinculado a esta, la gráfica N° 5 indica que el 36% ha laborado por más de 15 años en la empresa, el 25% llevan entre 10 y 15 años vinculada a la entidad, el 15% han permanecido entre 5 y 10 años, entre 1 y 5 años representando el 14% y por último el 10% lleva menos de un año laborando en la DIAN.

La permanencia de los funcionarios en la organización se debe, entre otras cosas, al Sistema Específico de Carrera, el cual, permite a los funcionarios ascender y continuar en el cargo dependiendo de su desempeño laboral y lograr finalmente la jubilación.

Sin embargo, la antigüedad de muchos de los funcionarios en la entidad, crea al interior de la institución, un ambiente laboral no propicio para el desarrollo de actividades dirigidas desde el área de Bienestar y Capacitación, dado que muchos de ellos por llevar tantos años trabajando presentan monotonía, alto grado de estrés, cansancio, desmotivación y apatía para participar, resistentes al cambio, y son más susceptibles a las enfermedades comunes y ocupacionales.

### **3.5 LA DIAN COMO GRUPO.**

La DIAN, es una entidad creada por el Estado colombiano, para coadyuvar en su seguridad fiscal, reglamentar y administrar los recaudos en el país, ésta cuenta con un reglamento explícito y obligatorio, donde sus normas están codificadas y por lo tanto la conducta de los miembros esta prácticamente determinada.

Así mismo, la organización está compuesta por un numeroso grupo entre hombres y mujeres, (éstas últimas en mayor proporción), de distintas edades, profesionales y especializados, con amplio conocimiento en los procesos propios de la entidad, los cuales permanentemente son capacitados y actualizados, dependiendo de las necesidades que se deriven de la función que desempeñan.

Por otra parte, las relaciones entre compañeros son formales generándose constantemente tensiones y conflictos entre ellos, situación que puede ser consecuencia de la falta de una comunicación directa puesto que ésta se lleva a cabo principalmente por vía intranet, lo que hace que el contacto sea impersonal y escaso, sin embargo, se crean pequeños subgrupos entre las divisiones que permiten que se establezcan relaciones de compañerismo.

Cada división tiene sus límites, en cuanto al espacio, las funciones, los jefes directos y los resultados que cada uno debe alcanzar, estos también se establecen entre las personas dentro de una misma división, los límites deben ser reconocidos y respetados por la totalidad de las personas que hacen parte de la organización.

Estos grupos no son unidades aisladas, por el contrario dependen unos de otros y están en constante interacción para el cumplimiento de las metas institucionales e individuales, por tal razón, del funcionamiento de cada división depende el éxito o el fracaso de la empresa, dado que cada área tiene sus funciones claramente

establecidas y obviamente cada persona con tareas igualmente asignadas, pero todas en conjunto logran que los objetivos misionales de la entidad se cumplan, en pocas palabras, la DIAN logra sus objetivos en la medida en que cada división y cada persona lo haga.

En cuanto a la jerarquía dentro de la DIAN, todas las divisiones son importantes, pero no se puede negar que sobre unas recae mayor responsabilidad que otras, puesto que en caso de presentar errores se generarían consecuencias legales y económicas.

Así como cada división tiene sus funciones específicas, cada miembro de la misma debe alcanzar unos resultados previamente establecidos por la entidad, obedeciendo los parámetros y las normas fijadas para lograrlos.

#### **4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA.**

##### **ANTECEDENTES DE PRÁCTICAS DE TRABAJO SOCIAL EN LA DIAN<sup>47</sup>.**

Una vez se realizó el convenio entre la entidad y la Universidad Industrial de Santander y específicamente con la Escuela de Trabajo Social, se permitió el ingreso de pasantes en el marco del fortalecimiento de los procesos de gestión propios de la empresa.

Es así que desde el segundo semestre de 2003, la entidad cuenta con estudiantes en práctica de dicha carrera profesional. La pasantía realizada durante el segundo semestre de 2004, dirigió y coordinó actividades de Salud Ocupacional, apoyó acciones de Calidad de vida Laboral e incentivó el programa Excelso de Células de Salud Ocupacional.

La práctica del siguiente semestre se enfocó en la coordinación del programa de Células de Salud Ocupacional; del mismo modo, estuvo al frente de las actividades de calidad de vida laboral y finalmente trabajó con el grupo de pensionados DIAN.

La estudiante de práctica del segundo semestre de 2005, enfocó su actuar en las actividades de salud ocupacional, coordinó talleres con apoyo de la A.R.P (ISS) y actividades con la IPS, de igual manera, trabajó con el grupo de brigadistas y motivó la participación de los pensionados en las actividades programadas.

La pasantía realizada en el primer semestre del año 2006, se orientó a desarrollar actividades de Salud Ocupacional con la Brigada de emergencias y el grupo Excelso Células de Salud Ocupacional, al mismo tiempo, impulsó acciones para el

---

<sup>47</sup> NAVAS PATIÑO, Mónica. Informe Fase de Ubicación. Prácticas I. Bucaramanga 2006.

mejoramiento sociolaboral, por medio de la coordinación de la Primera Semana de la salud y actividades de motivación, recreativas, deportivas y cursos de expresión manual.

## **EL TRABAJADOR SOCIAL ORGANIZACIONAL**

El Trabajador Social ubicado en la organización, conoce su dinámica de crecimiento y el desarrollo de aquellas personas que en ella labora, a la vez que formula políticas de bienestar social y asesora los diferentes niveles de la empresa, buscando continuamente el mejoramiento y la integración de los objetivos individuales con los corporativos.

### **VISIÓN<sup>48</sup>.**

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<sup>49</sup>.**

Dirigir la ejecución de diversos procesos de administración de personal, para el fortalecimiento patrimonial de la empresa, proponiendo políticas orientadas a la retribución social hacia el trabajador, y la generación de oportunidades de crecimiento personal y logro de la calidad de vida deseada, articulando las expectativas y objetivos personales de quienes trabajan con la empresa y los propios de la organización.

---

<sup>48</sup> TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Trabajo Social en Organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva profesional. Revista colombiana de Trabajo Social. CONETS N° 19. p. 121

<sup>49</sup> Ibid., p 121-122

### **Objetivos del área organizacional<sup>50</sup>.**

- 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 de gerencia, dirección y gestión<sup>51</sup>.**

- Dirigir y controlar los procesos técnico-sociales para vincular a la empresa personal idóneo para cada uno de los cargos, suministrando los mecanismos esenciales para su desarrollo socio-laboral.
- Promover y apoyar la iniciativa creatividad e interés del talento humano hacia el desarrollo de actitudes, aptitudes y habilidades necesarias para su propio desarrollo.
- Propiciar la autonomía como criterio fundamental para el desarrollo de su 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 integral a partir de la administración de procesos orientados al factor humano de la empresa, conjugando elementos familiares y socio-culturales.

---

<sup>50</sup> Ibid., p 126

<sup>51</sup> Ibid., p 126

- Generar propuestas que permitan valorar el proceso de desarrollo humano como parte de la responsabilidad social de la organización.
- Desarrollar continuamente entre sus miembros el espíritu de equipo, valorando las capacidades y habilidades de cada individuo.

Así mismo, éste proceso profesional se divide en cuatro etapas<sup>52</sup> que son:

1. **Provisión de Talento Humano**, su objetivo es incorporar personal idóneo, competente y que cumpla con todos los requerimientos dependiendo del cargo; las estrategias a llevar a cabo desde esta área se concentran básicamente en:

- Análisis Ocupacional. análisis e identificación de cargos.
- Reclutamiento. fuentes internas y suministro externo de candidatos.
- Selección. entrevistas, pruebas de habilidades cognoscitivas, físicas y de personalidad.
- Inducción y Entrenamiento. conocimiento del puesto de trabajo.

2. **Conservación y Desarrollo**, en esta área se diseñan y dirigen programas de capacitación que potencialicen y desarrollen las capacidades del ser humano. Aquí, las competencias del profesional se enfocan en:

- Salud Ocupacional. Medicina preventiva, higiene y seguridad industrial, capacitación y disminución de riesgos laborales.
- Capacitación y Desarrollo. Capacitaciones técnicas, de crecimiento personal y normativas.
- Motivación. Adecuado ambiente laboral, espacios innovadores y creativos.
- Mejoramiento socio-laboral. Pensiones, prestaciones sociales, fondos de ahorro.

---

<sup>52</sup> Ibid., p 122-124

3. **Evaluación**, como su nombre lo indica evalúa regularmente el desempeño del trabajador, con el fin de identificar las falencias e inconvenientes a los que se les pueda hallar solución.

4. **Responsabilidad Social**, que últimamente se ha convertido en tema obligatorio para las empresas, dado que es la retribución que éstas hacen a la comunidad en general. Sus acciones estratégicas son fundamentalmente el diseño del Informe Social y del Balance Social.

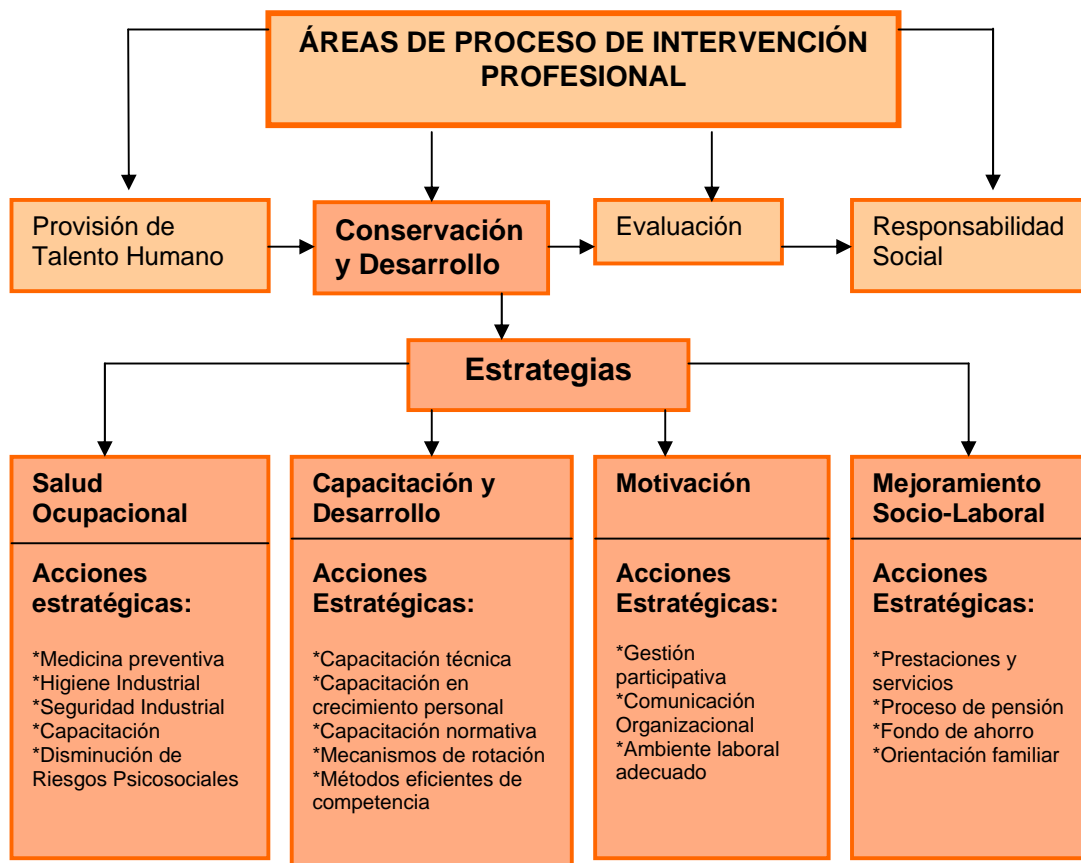
Las áreas de proceso profesional en la DIAN, se presentan en la figura N° 13, en la cual se resalta Conservación y Desarrollo puesto que desde aquí se llevó a cabo la práctica académica, ubicada en el Grupo Interno de Trabajo, Desarrollo Humano y Personal específicamente en el área de Bienestar y Capacitación<sup>53</sup>, junto con la Doctora. María Teresa Blanco Ruiz, quien es la Coordinadora y jefe directa de la estudiante en práctica.

Se desarrollaron puntualmente dos de las estrategias, en cuanto fueron por una parte Salud Ocupacional con el Copaso, Brigada de Emergencias, pausas saludables, y la prevención de factores de riesgo, y por otra, la motivación con actividades recreativas, deportivas, culturales y educativas que mejoran las condiciones de vida de los funcionarios.

---

<sup>53</sup> DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Archivos División de Recursos Físicos y Financieros. Bucaramanga, agosto de 2006.

**Figura 13. Áreas de proceso de intervención profesional para el desarrollo humano en la organización.**



Fuente: TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Trabajo Social en Organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva profesional. Revista colombiana de Trabajo Social. CONETS N° 19.

Estas estrategias además obedecieron al Desarrollo Humano como proceso de apoyo establecido por la entidad, por cuanto este tipo de acciones contribuyeron al bienestar integral de los funcionarios y al tiempo permitieron directa e indirectamente la consecución de la misión y visión de la DIAN.

Así mismo, las áreas de proceso profesional posibilitaron el desarrollo del mapa estratégico trazado por la empresa, específicamente el cuadro organización y capital Humano, el cual plantea la potencialización de la Gestión Humana integral, motivada y competente.

#### **4.1 DIAGNÓSTICO INICIAL**

La práctica profesional de Trabajo Social, tiene cabida una vez que se realiza convenio entre la entidad y la institución educativa, ésta se llevo a cabo hace aproximadamente cinco periodos académicos, donde las pasantes han desarrollado procesos en pro de los funcionarios, desde entonces, el apoyo a estos procesos por parte del profesional se hace fundamental.

El primer paso al ingresar a la entidad, es la ubicación institucional, con el propósito de realizar el diagnóstico, identificando las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de la entidad, dado que posteriormente permiten guiar el proceso de intervención, en cuanto se sigue por las etapas de planeación, ejecución y por último evaluación.

Al momento de iniciar la práctica académica, se evidenció, por medio de entrevistas semiestructuradas, observación participante y no participante:

Conflictos entre algunos de los integrantes de esta división, generados principalmente por exceso de poder y autoritarismo por parte de los jefes directos. Apatía y desmotivación por parte de los funcionarios a participar en las actividades que se programan, entre otras cosas, por el cansancio derivado de la continua jornada de trabajo y la excesiva carga laboral. Carencia de recursos tanto físicos como financieros para la realización de actividades específicas lo cual hace que gestión sea un aspecto importante en el área de Bienestar y Capacitación. Presencia elevada de factores de riesgo principalmente ergonómico y psicológico, y enfermedades ocupacionales, causadas entre otras cosas, por los horarios de trabajo, la continuidad en la tarea, inadecuadas relaciones interpersonales y el autoritarismo por parte de algunos jefes de divisiones.

En la siguiente matriz DOFA, se exponen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, halladas durante la etapa de diagnóstico y se plantean algunas estrategias que permitan mejorar o solucionar dichas situaciones.

## 4.2 MATRIZ DOFA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Experiencia profesional</li> <li>◆ Rumbo corporativo establecido.</li> <li>◆ Existencia del área de Bienestar y Capacitación.</li> <li>◆ Los funcionarios cuentan con la sede recreativa, DIPANA</li> <li>◆ Trabajo interdisciplinario</li> <li>◆ Existencia de programas encargados de Salud Ocupacional y bienestar laboral.</li> <li>◆ Nivel académico de los funcionarios.</li> <li>◆ Sistema de comunicación (Intraret)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Rotación permanente del personal.</li> <li>◆ Resistencia al cambio.</li> <li>◆ Jornada continúa de trabajo.</li> <li>◆ Se asciende por concurso y no por mérito.</li> <li>◆ Desmotivación de los funcionarios a participar en las actividades que se realizan en la entidad.</li> <li>◆ Autoritarismo por parte de los jefes.</li> <li>◆ Tareas repetitivas.</li> <li>◆ Carencia de tiempo para participar en las actividades.</li> <li>◆ Es un grupo cerrado, grande, formal y heterogéneo.</li> <li>◆ Estructura antigua del edificio.</li> <li>◆ Carencia de recursos financieros para la realización de determinadas actividades.</li> <li>◆ No cuentan con formación teórico- práctica en prevención de factores de riesgo y promoción de salud ocupacional.</li> <li>◆ Carencia de señalización al interior del edificio.</li> </ul>

<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Apoyo por parte de instituciones de educación superior por medio de las pasantías.</li> <li>◆ Apoyo a las actividades por parte de la ARP-ISS.</li> <li>◆ Apoyo a por parte de la caja de compensación familiar CAJASAN.</li> <li>◆ Capacitaciones del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.</li> <li>◆ Ley 776 Diciembre de 2002, Riesgos Profesionales.</li> <li>◆ Apoyo de Indersantander.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumento de mensajes vía Intranet que incentiven al personal de la DIAN a participar en las actividades que se programen.</li> <li>◆ Capacitación en manualidades ofrecidas por el SENA.</li> <li>◆ Fortalecimiento del grupo Células de Salud Ocupacional.</li> <li>◆ Fomento de una cultura deportiva entre los funcionarios DIAN.</li> <li>◆ Entrenamiento y capacitación a la Brigada de emergencias.</li> <li>◆ Actualización del Panorama General de Riesgos Ocupacionales.</li> <li>◆ Fortalecimiento de la comunicación entre la Coordinación de Bienestar y los funcionarios de la DIAN.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Formación en disminución de factores de riesgo, ofrecida por la ARP.</li> <li>◆ Programa de capacitación a los directivos de la entidad en liderazgo.</li> <li>◆ Capacitación en teórico-práctica en Salud Ocupacional.</li> <li>◆ Fortalecimiento del COPASO</li> <li>◆ Señalización del edificio de la DIAN.</li> <li>◆ Reconocimiento y motivación de los funcionarios que laboran en la entidad</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La transitoria construcción del sistema de transporte masivo, Metrolínea.</li> <li>◆ Percepción de la comunidad hacia la entidad</li> <li>◆ El contrabando</li> <li>◆ Liquidación del ISS</li> <li>◆ Evasión de impuestos.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Diseño de campañas publicitarias que muestren las ventajas del recaudo de impuestos.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Motivar a los funcionarios para que participen en las actividades que se realizan desde el área de Bienestar y Capacitación por medio de incentivos.</li> </ul>

Una vez se levantó el diagnóstico de la entidad por medio de la matriz DOFA, se realizó la planeación de las actividades que permitirán dar solución a las

dificultades que se presentaron, buscando al mismo tiempo mejorar aquellas situaciones que lo ameritan. En la planeación también se incluyeron actividades que ya estaban programadas desde el inicio del año y a las cuales se les debía dar continuidad por la importancia que tenían para el bienestar de los funcionarios.

Planear las actividades no fue fácil, por la falta de disponibilidad de recursos económicos y físicos, sin embargo, se logró realizar desde tres áreas fundamentales que fueron la Salud Ocupacional, la Brigada de Emergencias y la Calidad de vida laboral, estableciendo igualmente el objetivo, las estrategias, las acciones estratégicas, las metas, los indicadores de logro y de gestión.

Posteriormente, y ya en la ejecución, además de las dificultades que se habían presentado por las carencias de recursos para determinadas actividades, se sumaron la apatía y desmotivación de los funcionarios a participar en dichas acciones, la falta de tiempo, porque aunque la entidad otorgaba los permisos, el personal no asistía por no retardar su trabajo.

A continuación, se presenta la planeación y ejecución teniendo en cuenta que la práctica académica se realiza desde el área de proceso profesional Conservación y Desarrollo, mencionado anteriormente.

#### **4.3 PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Ejecutar, coordinar y gestionar las actividades que desde el área de proceso profesional, Conservación y Desarrollo, se realicen durante el segundo semestre de 2006 en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, Regional Nororiente.

## PLANEACIÓN SALUD OCUPACIONAL

**OBJETIVO:** Prevenir los factores de riesgo ocupacional presentes en la DIAN, Regional Nororienté.

**ESTRATEGIA 1:** Fortalecimiento del grupo Células de Salud Ocupacional.

ACCIONES ESTRATEGICAS	META	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTIÓN	AVANCES DEL PROCESO Y PROPÓSITOS			
Formar a los miembros del grupo Células de Salud Ocupacional en factores de riesgo laboral.	El día 11 de Septiembre se capacitará al grupo en inspección ergonómica	Asistencia del 70% de los miembros del grupo a las capacitaciones programadas.	<table border="1"> <tr> <td>N° funcionarios convocados</td> </tr> <tr> <td>N° funcionarios asistentes</td> </tr> <tr> <td>Resultado: 0</td> </tr> </table>	N° funcionarios convocados	N° funcionarios asistentes	Resultado: 0	No se realizó capacitación en inspección ergonómica, pero se llevaron a cabo 15 inspecciones planeadas, a aquellos funcionarios que presentan riesgo ergonómico.
	N° funcionarios convocados						
	N° funcionarios asistentes						
Resultado: 0							
El 12 de Octubre, se realizará la capacitación en factores de riesgo psicosocial.			<table border="1"> <tr> <td>N° funcionarios convocados</td> </tr> <tr> <td>N° funcionarios asistentes</td> </tr> <tr> <td>Resultado: el 80% de los integrantes del grupo asistieron a las capacitaciones.</td> </tr> </table>	N° funcionarios convocados	N° funcionarios asistentes	Resultado: el 80% de los integrantes del grupo asistieron a las capacitaciones.	Se llevaron a cabo dos capacitaciones en factor de riesgo psicosocial en tanto fueron: Manejo del Estrés y Relaciones Interpersonales.
N° funcionarios convocados							
N° funcionarios asistentes							
Resultado: el 80% de los integrantes del grupo asistieron a las capacitaciones.							
El día 14 de Noviembre se llevará a cabo la capacitación en vigilancia del factor de riesgo y			<table border="1"> <tr> <td>N° funcionarios convocados</td> </tr> <tr> <td>N° funcionarios asistentes</td> </tr> <tr> <td>Resultado: 0 capacitación cancelada</td> </tr> </table>	N° funcionarios convocados	N° funcionarios asistentes	Resultado: 0 capacitación cancelada	La capacitación en vigilancia del factor de riesgo y seguridad fue cancelada.
N° funcionarios convocados							
N° funcionarios asistentes							
Resultado: 0 capacitación cancelada							

	seguridad.			
<b>ESTRATEGIA 2:</b> Señalización del edificio de la DIAN, Regional Nororienté.				
Ubicar la señalización adecuada en las instalaciones de la DIAN.	El día 19 de Septiembre se realizará la jornada de señalización.	Ubicado el 100% de los señales requeridas.	Edificio señalado.  Resultado: 100%	Se ubicaron en el edificio de la DIAN Bucaramanga, todas las señales sugeridas por la ARP- ISS.
<b>ESTRATEGIA 3:</b> Actualización del Panorama General de Riesgos Ocupacionales.				
Inspeccionar planeadamente cada una de las áreas de trabajo.	Durante los meses de Septiembre, Octubre y Noviembre los delegados entregarán semanalmente las planillas con la información requerida.	Inspeccionadas áreas de trabajo seleccionadas.	N° puestos inspeccionados N° de planillas de registro  15 Planillas de registro.	Se inspeccionaron puestos de trabajo de 15 funcionarios que presentaban riesgo ergonómico, posteriormente la fisioterapeuta sugería cambios cuyo objetivo era eliminar o disminuir este factor de riesgo.
Elaborar el Panorama General de Riesgos Ocupacionales	En el primer semestre de 2007 se elaborará el Panorama General de Riesgos Ocupacionales de la DIAN, Regional Nororienté.	Actualizado el Panorama General de Riesgos Ocupacionales	Documento del Panorama General de Riesgos Ocupacionales.	Durante el primer semestre de 2007, se actualizará el Panorama General de Riesgos Ocupacionales de la DIAN, Regional Nororienté.

### **PROCESO METODOLÓGICO:**

Para el logro de los objetivos del área se propusieron tres estrategias, la primera de ellas, se enfocó al fortalecimiento del grupo células de salud ocupacional, para lograrlo se ofrecieron actividades de capacitación en factores de riesgo ocupacional, específicamente en riesgo ergonómico, la cual no se pudo concretar por inasistencia de la especialista encargada, pero a cambio se realizaron 15 inspecciones planeadas, por la fisioterapeuta de la ARP-ISS con acompañamiento directo de la estudiante en práctica de Trabajo Social.

Este procedimiento se utiliza para identificar los funcionarios que se encuentran expuestos a este tipo de riesgo, ya detectados los casos se sugirieron algunos cambios en los puestos de trabajo o se remitían a observación médica, además esta información fue fundamental para la posterior realización del Panorama General de Riesgos Ocupacionales.

Inicialmente se tuvo en cuenta el factor de riesgo ergonómico, debido a su incidencia entre los funcionarios de la entidad, y las enfermedades ocupacionales, consecuencia de no prevenirlas a tiempo.

Un mes después, se gestionaron dos actividades de capacitación en factor de riesgo psicosocial, que fueron realizadas en el auditorio de la entidad, con gran afluencia de trabajadores, ésta brindó las herramientas necesarias para enfrentar las situaciones que pueden propiciar la ocurrencia de dicho riesgo, como el estrés y el manejo inadecuado de las relaciones interpersonales.

Como segunda estrategia, se plateó la señalización del edificio, teniendo en cuenta la ubicación de cada una de las señales que sugirió un especialista de la ARP, esto con el fin de ofrecer la información necesaria para fomentar la seguridad en el ambiente laboral en caso de alguna emergencia, para esto se

utilizaron señales de salvamento y evacuación, y las relativas a los equipos de lucha contra incendios que indican determinados riesgos, prohibiciones u obligaciones y facilitan igualmente la ubicación de entradas y salidas.

Esta actividad aunque se pensaba realizar con la compañía y ayuda de las personas vinculadas al grupo de células de salud ocupacional, se rediseño dado el poco tiempo disponible de los funcionarios para participar en la actividad, por consiguiente, solo contó con la ayuda de una persona del grupo operativo, con quien finamente se cumplió la meta que era señalar la totalidad del edificio.

La actualización del Panorama General de Riesgos Ocupacionales, es la tercera estrategia planteada que permitió alcanzar el objetivo, para esto, se inspeccionaron cada una de las áreas de trabajo, haciendo seguimiento a los funcionarios con antecedentes de enfermedades ocupacionales, a ellos se les entregaba una planilla registro la cual posteriormente era evaluada por la fisioterapeuta encargada.

Así mismo, estas actividades permitieron recopilar datos importantes y necesarios para la posterior actualización del Panorama General de Riesgos, es importante realizar estas acciones periódicamente, con el fin de tener bajo control los factores de riesgo ocupacional existentes en la entidad.

Las pausas saludables fue otra de las estrategias que aunque no se ubica en la planeación, tubo gran acogida por parte de los funcionarios DIAN, la estudiante en práctica hacia acompañamiento en cada uno de los pisos donde se llevaba a cabo la actividad motivando a las personas a participar en ella, visitando cada una de las oficinas y enviando permanentemente mensajes motivantes y alusivos a los beneficios de hacer actividades desestresantes durante la jornada laboral, (ver anexo E).

## PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN BRIGADA DE EMERGENCIAS

### OBJETIVO:

Ampliar los conocimientos de los brigadistas en atención de emergencias.

### ESTRATEGIA 1:

Entrenamiento y capacitación a la Brigada de emergencias.

♦ Capacitar a los brigadistas en control de incendios.	El día 22 de Septiembre, se capacitará en control de incendios al personal que hace parte de la Brigada de Emergencias.	Asistencia a la capacitación del 80% de los brigadistas.	<table border="1"> <tr> <td>Nºfuncionarios convocados</td> </tr> <tr> <td>Nº funcionarios asistentes</td> </tr> </table> <p>Resultado: 100%</p> <p>Listados de asistencia</p>	Nºfuncionarios convocados	Nº funcionarios asistentes	La ARP- ISS capacito a la totalidad de los brigadistas en control de incendios y rescate, en la sede recreativa de los funcionarios, DIPANA.
Nºfuncionarios convocados						
Nº funcionarios asistentes						
♦ Capacitación en manejo de mangueras.	El día 13 de Octubre se llevará a cabo la capacitación en manejo de mangueras.	Asistencia del 80% de los brigadistas.	<table border="1"> <tr> <td>Nºfuncionarios convocados</td> </tr> <tr> <td>Nº funcionarios asistentes</td> </tr> </table> <p>Resultado: 90%</p> <p>Listados de asistencia</p>	Nºfuncionarios convocados	Nº funcionarios asistentes	Se realizó la capacitación en manejo de mangueras por parte de la ARP-ISS, en las instalaciones de DIPANA.
Nºfuncionarios convocados						
Nº funcionarios asistentes						
♦ Elaborar el Plan de Emergencia	Durante el mes de Noviembre los miembros de la Brigada de Emergencias con apoyo de las Células de Salud Ocupacional elaborarán el Plan de Emergencias para la DIAN Regional Nororient.	Participación del 80 % de los miembros del grupo en la elaboración del Plan.	Documento, Plan de Emergencia.	La DIAN cuenta con un Plan de Emergencias, elaborado por un especialista de la ARP-ISS, sin embargo es importante que este sea actualizado y difundido para		

				que todos los funcionarios conozcan el contenido de este Plan, dado que solo los miembros de la Brigada tienen acceso a éste.				
♦ Capacitación en nudos y amarres	El día 1 de Diciembre, los miembros de la Brigada de Emergencias recibirán capacitación en nudos y amarres	Asistencia a la capacitación del 80% de los brigadistas	<table border="1"> <tr> <td>Nº funcionarios convocados</td> </tr> <tr> <td>Nº funcionarios asistentes</td> </tr> <tr> <td>Resultado: 70%</td> </tr> <tr> <td>Listados de asistencia</td> </tr> </table>	Nº funcionarios convocados	Nº funcionarios asistentes	Resultado: 70%	Listados de asistencia	Los Brigadistas asistieron a la capacitación que ofreció la ARP-ISS en nudos y amarres, esta es importante en el momento del simulacro que se tiene programado a realizar en las instalaciones de la DIAN.
Nº funcionarios convocados								
Nº funcionarios asistentes								
Resultado: 70%								
Listados de asistencia								

### **PROCESO METODOLÓGICO:**

Otra de las áreas que se trabajó durante el proceso de práctica fue la de Brigada de Emergencias, por cuanto, es un grupo constituido en la entidad voluntariamente para prever o atender cualquier contingencia derivada de emergencia, siniestro o desastre, como un incendio, una explosión, sismos o terremotos.

La función de la estudiante en práctica se basó en gestionar las actividades de capacitaciones con la ARP-ISS a la cual está afiliada; convocar a los brigadistas para que asistieran en su totalidad a las reuniones que se realizaron en la sede recreativa DIPANA.

La primera actividad se dio en cuanto al control de incendios que buscaba que los brigadistas conocieran las técnicas para su control o combate, reconociendo los elementos peligrosos (inflamables, combustibles, corrosivos, etc), para poder realizar un diagnóstico de la situación e identificar los lugares de mayor riesgo potencial, para desarrollar acciones preventivas, (ver anexo F).

Las siguientes actividades de capacitación ofrecidas a los miembros de la Brigada fue en Manejo de mangueras, en nudos y amarres, la primera se realizó en DIPANA el día 13 de octubre de 2006, los temas que trabajaron, fueron básicamente los cuidados que se deben tener al momento de manipular una manguera, su correcto almacenamiento, mantenimiento y funcionamiento. La siguiente capacitación también se llevó a cabo en la sede recreativa, ésta brinda los conocimientos en los diferentes tipos de nudos que se pueden elaborar en los rescates.

Ya en cuanto al Plan de emergencias, se tiene que su importancia reside en la preparación para prevenir y afrontar adecuadamente las situaciones de emergencia que se puedan presentar en la empresa, con el fin de minimizar el efecto en las personas y en la infraestructura. Este Plan integra un conjunto de estrategias anticipadas, que permite reducir la posibilidad de ser afectados si se presenta la emergencia. Sin embargo, aunque se recolectó mucha información, el tiempo de la pasantía no fue suficiente para dejar actualizado el Plan de Emergencias.

Es de resaltar que este grupo dentro de los existentes en la DIAN, es el que más participa en las actividades, de igual manera, el contar con la sede recreativa DIPANA fue fundamental para ejecutar los ejercicios dado que se requería un espacio abierto.

## PLANEACIÓN CALIDAD DE VIDA LABORAL

### OBJETIVO:

Aumentar el nivel de vida de los funcionarios que laboran en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, Regional Nororiente.

### ESTRATEGIA 1:

Fomento de una cultura deportiva entre los funcionarios de la DIAN.

<p>Conformar los equipos que participaran en las olimpiadas regionales DIAN, a desarrollarse en la ciudad de Valledupar.</p>	<p>Para el día 15 de Septiembre deberán estar conformados los equipos que participaran en las olimpiadas.</p>	<p>Equipos conformados</p>	<table border="1"> <tr> <td>Nº funcionarios convocados</td> </tr> <tr> <td>Nº funcionarios inscritos</td> </tr> <tr> <td>Listado de los integrantes por equipo.</td> </tr> </table>	Nº funcionarios convocados	Nº funcionarios inscritos	Listado de los integrantes por equipo.	<p>La DIAN Bucaramanga participó en baloncesto femenino y masculino, microfútbol, voleibol mixto, danzas, minitejo, tejo, ajedrez, atletismo, ciclismo, tenis de mesa, natación, teatro y canto; 65 funcionarios conformaron los equipos anteriormente mencionados.</p>
Nº funcionarios convocados							
Nº funcionarios inscritos							
Listado de los integrantes por equipo.							

### ESTRATEGIA 2:

Fortalecimiento de la comunicación entre la Coordinación de Bienestar y los funcionarios de la DIAN.

<p>Instalar dos carteles informáticos-formativos que le permitan a la</p>	<p>El día 15 de Octubre se instalaran los carteles informativos en uno de los ascensores de la</p>	<p>Dos carteles instalados</p>	<p>Publicación de los boletines informativos.</p>	<p>La carencia de presupuest o para las actividades de Bienestar,</p>
---	--	--------------------------------	---	---

Coordinación de Bienestar publicar las actividades que desde ésta se coordinen.	entidad.			hizo imposible acceder a los carteles.
<b>ESTRATEGIA 3:</b> Reconocimiento y motivación a los funcionarios que laboran en la entidad.				
Enviar cápsulas motivacionales vía intrared.	El primer día de cada semana se enviará la cápsula motivacional vía intrared.	Cápsula motivacional enviada al 100% de los funcionarios de la entidad.	Registro buzón de salida en Microsoft Outlook.	Se enviaron 13 cápsulas motivacionales a todos los funcionarios de la entidad.
Capacitar en decoración navideña a las y los funcionarias interesadas.	Durante el mes de Diciembre se capacitará a los funcionarios en decoración navideña.	Asistencia a las clases por parte de los funcionarios inscritos.	Nºfuncionarios convocados Nº funcionarios asistentes Resultado: 50%	La capacitación será ofrecida en las instalaciones del Sena durante el mes de Diciembre.
<b>ESTRATEGIA 4:</b> Coordinación de las celebraciones a realizar durante el segundo semestre de 2006.				
Celebrar el día de amor y amistad	El día 15 de Septiembre se llevará a cabo la celebración del día de amor y amistad.	Asistencia del 40% de los funcionarios de la DIAN.	Nºfuncionarios convocados Nº funcionarios asistentes Resultado: 34%	Se celebró el día del amor y amistad en el auditorio de la entidad, con la participación del 34% de los funcionarios invitados a la misma.

### **PROCESO METODOLÓGICO:**

El objetivo que se formuló para el área de Calidad de Vida Laboral, consistía en el aumento del nivel de vida de los funcionarios que laboran en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, así mismo, se hicieron manifiestas cuatro estrategias que permitirían la consecución del objetivo.

La primera, consistía en promocionar la práctica del deporte entre los funcionarios de la entidad, conformando los equipos que participaran en las olimpiadas regionales DIAN, a desarrollarse en la ciudad de Valledupar.

Efectivamente la DIAN Bucaramanga participó en baloncesto femenino y masculino, microfútbol, voleibol mixto, danzas, minitejo, tejo, ajedrez, atletismo, ciclismo, tenis de mesa, natación, teatro y canto; 65 funcionarios conformaron los equipos anteriormente mencionados.

Llamaba la atención ver el entusiasmo de los participantes y el esfuerzo que muchas veces se hizo después de una larga jornada de trabajo, concluyendo que aunque el cansancio esté presente y el tiempo sea mínimo desde que las personas estén motivadas pueden realizar cualquier actividad.

La estrategia número dos, se basaba en fortalecer la comunicación entre la Coordinación de Bienestar y los funcionarios de la DIAN, para lo cual se propuso la creación de dos carteles informáticos-formativos como forma eficaz para transmitir los mensajes a los funcionarios, comunicar eventos, cursos, celebraciones, y promocionar estilos de vida saludables, la prevención de enfermedades y accidentes ocupacionales, sin embargo, no se pudo desarrollar esta acción, dada la carencia de recursos económicos para la adquisición de los tableros.

La tercera estrategia, es importante tenerla en cuenta no solo en la DIAN, sino en cualquier otra entidad, y es reconocer y hacer saber a los funcionarios que son importantes para la empresa, por medio de mensajes positivos que se enviaban todos los lunes, de esta manera se recibía la semana dando gracias, y transmitiendo la disponibilidad para hacer las cosas de la mejor manera, (ver anexo G).

Además, se enviaban tarjetas de cumpleaños y felicitaciones por días especiales, para lo cual fue fundamental el uso de intrared, dado que todos los funcionarios tienen acceso a este sistema de comunicación que a su vez es el de mayor uso.

El ocupar a los funcionarios en otras actividades que no son laborales, permite disminuir los riesgos psicológicos, presentes en la entidad, por eso la DIAN, en convenio con el SENA, dictó cursos de manualidades a los funcionarios que interesados, sin embargo, el número de inscritos es reducido y el de asistentes mucho más.

Por otra parte, se realizó la celebración del día de amor y amistad, ésta estuvo llena de sorpresas, porque desde las directivas del área de Bienestar y Capacitación se creía que la asistencia de los funcionarios sería escasa, no habían recursos para la compra de los obsequios que se querían entregar y para el conferencista que se quería llevar a la reunión, entonces se gestionó lo necesario con un fondo de pensiones y cesantías y con la caja de compensación familiar a la cual esta vinculada la entidad.

La asistencia fue sorprendente según los mismos funcionarios, esto se logró en gran parte por la expectativa que se generó, con afiches, tarjetas de invitación y por supuesto los mensajes emitidos por intrared.

#### **4.4 EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA ACADÉMICA**

La práctica académica desarrollada en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, permitió un acercamiento con la diversidad de procesos que se llevan a cabo en el área organizacional, su complejidad, su organización y el manejo de grupo, entre otros.

A pesar de las dificultades encontradas al inicio de la práctica académica por cuanto no se ofreció la respectiva inducción, se procedió a la identificación de las fortalezas y debilidades y las posibles estrategias para su mantenimiento o corrección, respectivamente, por medio de una matriz DOFA, realizada con base en la información recolectada por medio de revisión de fuentes secundarias, observación y entrevistas semiestructuradas.

La información encontrada, fue fundamental para establecer la planeación de las actividades tendientes a mejorar la situación de los funcionarios de dicha entidad, por tanto, fue necesario enfocar la acción profesional en tres áreas específicas, del área de Conservación y Desarrollo, como fueron, Salud Ocupacional, Brigada de Emergencias y Calidad de Vida Laboral.

En general, se llevaron a cabo las actividades planeadas, sin embargo, al inicio de la ejecución, el proceso fue un tanto complejo, puesto que los recursos físicos y financieros eran escasos y limitados, situación que influyó en gran manera la no consecución de una acción estratégica, sumado a esto, un alto número de funcionarios no participaban en determinadas actividades, por apatía o desmotivación y falta de tiempo debido a la carga laboral (entre otras).

Con base en la anterior situación, se formularon estrategias de motivación hacia los funcionarios de la DIAN, Regional Nororiente, cuyas acciones eran básicamente el reconocimiento de la labor realizada, la celebración en fechas

especiales y el envío de mensajes positivos al iniciar cada semana a la totalidad de los miembros de la empresa, de igual modo, se expresaba permanentemente la importancia que representa cada una de las personas para la empresa y para el cumplimiento de su misión corporativa.

Para alcanzar los objetivos estratégicos, fue fundamental la gestión y el acompañamiento de Trabajo Social con la ARP a la cual se encuentra afiliada la entidad, por cuanto las personas encargadas de ofrecer actividades de capacitación eran expertas en los temas específicos a trabajar.

Uno de los grupos existentes en la DIAN, era el de células de salud ocupacional, el cual se buscó fortalecer, para el cumplimiento de este propósito se diseñó un formato de encuesta y se programó una actividad donde se hiciera la socialización de los conocimientos adquiridos referidos al tema. Desafortunadamente la actividad no se pudo concretar debido a dos situaciones puntuales como fueron, por una parte la no autorización para la aplicación de la encuesta por parte de la jefe directa y por otra, y a pesar de una intensa convocatoria, las personas no asistieron al llamado, por tanto, fue necesario cancelar la actividad.

Se pudo concluir inicialmente, el desinterés que tenían las personas por continuar en el grupo, esto se corroboró posteriormente al visitar los puestos de trabajo de dichas personas, los cuales en su mayoría coincidieron en la falta de tiempo para asistir a las reuniones.

Durante la pasantía, se llevaron a cabo diversas actividades que se dirigían a la disminución de los riesgos laborales y la aparición de enfermedades ocupacionales, dado que la población trabajadora de la entidad presenta antecedentes en las dos situaciones.

Puntualmente se programó una capacitación en factor de riesgo ergonómico, puesto que es el que más se presenta en la entidad debido al mantenimiento de una misma postura durante la jornada de trabajo, lastimosamente la actividad fue aplazada por parte de la Administradora de Riesgos Profesionales, a cambio de esto, se realizaron 15 inspecciones planeadas, por la fisioterapeuta de la ARP-ISS con acompañamiento directo de la estudiante en práctica de Trabajo Social. En estas inspecciones se analizaron detalladamente los puestos de trabajo, la postura del funcionario, la ubicación de los elementos necesarios para la realización de las actividades, el estudio de todos estos factores permitió en la mayoría de sitios visitados sugerir cambios significativos.

Tiempo después se gestionaron dos actividades de capacitaciones en factor de riesgo psicosocial, en cuanto fueron, manejo del estrés y relaciones laborales, aquí ya se pudo ver los resultados del proceso de motivación adelantado por la practicante, por cuanto, la asistencia de los funcionarios fue significativa.

Otro de los puntos que se consideró básico trabajar, correspondía a la actualización del Panorama General de Riesgos Ocupacionales, puesto que es una herramienta fundamental para controlar los factores de riesgo ocupacional al interior de la organización, para ello, se continuó con la recolección de información de los puestos de trabajo, no obstante, la actualización no se concretó por el corto tiempo de la pasantía, sin embargo, queda pendiente su elaboración.

Todas estas situaciones fueron indiscutiblemente de gran valor a la práctica académica llevada a cabo en la DIAN, dado que permitió el desarrollo de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera profesional y fortalecimiento de la gestión y el poder de convocatoria, así como, la adquisición de nuevos conocimientos en temas específicos como Salud Ocupacional que serán provechosos para el ejercicio de la profesión.

#### **4.5 ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL**

El Trabajador Social organizacional, gestionó, dirigió y coordinó (entre otros) procesos en pro del bienestar de los funcionarios, teniendo en cuenta que repercutía directamente en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Fue creativo, innovador y recursivo a la hora de plantear procesos o programas que generaran un aumento en la calidad de vida del personal desde el más alto al más bajo nivel en la estructura organizativa.

Reforzó con sus acciones el área de Bienestar y Capacitación de la entidad, planeó y ejecutó estrategias desde el área de proceso profesional, Conservación y Desarrollo, que en su conjunto permitieron el fortalecimiento de la entidad, a fin de generar el bienestar integral del ser humano.

Buscó espacios de entretenimiento y desarrollo de la creatividad con actividades manuales, recreativas y deportivas que fomentaron adecuados estilos de vida, al mismo tiempo que optimizan la salud mental y física, con el objetivo de disminuir y controlar los factores de riesgo que pudieran ocasionar accidentes o enfermedades profesionales.

Dirigió actividades de capacitación en diversos temas que potencializaron las competencias y capacidades de los funcionarios de la entidad, fortaleciendo y actualizando los conocimientos en las diferentes áreas laborales.

Analizó la cultura organizacional propia de la empresa, con el propósito de identificar si está fundamentada adecuadamente y no representa un obstáculo para los objetivos tanto personales como corporativos. Así mismo, evaluó el nivel de aceptación y reconocimiento de los aspectos visibles y ocultos presentes en la

entidad, que son finalmente los que generan un sentido de pertenencia tal que la misión corporativa se convierte en un compromiso propio.

Creó estrategias que fomentaron el uso adecuado de la comunicación, previniendo con esto la ocurrencia de malentendidos y confusiones entre los mismos funcionarios, recuperando igualmente, la comunicación directa entre compañeros con el fin de propiciar y mantener adecuadas relaciones interpersonales.

Recopiló información necesaria para la elaboración de documentos que guiaron el accionar de los directivos y trabajadores en el control de factores de riesgo, accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, así como, aquellos que brindaron las herramientas básicas de lo que se debe hacer en caso de presentarse una emergencia en las instalaciones de la empresa y que en determinado momento puede representar una amenaza a la vida y la salud de los funcionarios.

## **5. PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ÁREAS DE SALUD OCUPACIONAL Y BRIGADA DE EMERGENCIAS DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN, REGIONAL NORORIENTE.**

### **5.1 JUSTIFICACIÓN**

El trabajo como actividad cotidiana que demanda la mayor parte del tiempo y esfuerzos, requiere que se propicie en un ambiente adecuado; el hombre vinculado a una organización social como lo es la empresa, exige ese ambiente para el correcto desarrollo de sus funciones, en lo posible libre de riesgos, dado que el tipo y las condiciones de trabajo influyen significativamente en la salud, privilegiándola o deteriorándola.

En el caso particular de la entidad, existen diversos factores de riesgo que por años han afectado la salud, mental y física de los trabajadores, ocasionando a largo plazo la aparición de enfermedades ocupacionales que afectan por una parte la integridad y desempeño de las personas y por otra, la eficacia y eficiencia en los procesos, dificultando la consecución de los objetivos empresariales.

La relación empresa-persona genera vínculos y dependencias recíprocas que obligan a crear una normatividad que privilegie y proteja la salud de los trabajadores, en este sentido, y como responsables del bienestar de los funcionarios, se proponen una serie de estrategias que en general redundan en su bienestar integral.

## 5.2 OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL:

Fortalecer las áreas de Salud Ocupacional y Brigada de Emergencias de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, Regional Nororiente, con el fin de aumentar el bienestar integral de sus funcionarios.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Actualizar el Panorama General de Riesgos Ocupacionales, a fin de prevenir posibles enfermedades profesionales en los funcionarios de la DIAN.
- Brindar las herramientas de socorro necesarias a la brigada de emergencia para que sean implementadas en caso de presentarse un incidente.
- Fortalecer el Comité Paritario de Salud Ocupacional, existente en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Regional Nororiente.

### PROPUESTA ÁREA DE SALUD OCUPACIONAL.

<b>OBJETIVO:</b> Actualizar el Panorama General de Riesgos Ocupacionales, a fin de prevenir posibles enfermedades profesionales en los funcionarios de la DIAN.			
<b>ESTRATEGIA 1:</b> Realizar acompañamiento al diagnóstico de los riesgos ocupacionales que se presentan en la entidad.			
<b>Acciones Estratégicas</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador de logro</b>	<b>Indicador de gestión</b>
Inspeccionar planeadamente los puestos de trabajo de los funcionarios DIAN.	Durante el primer trimestre de 2009, se inspeccionaran todos los puestos de trabajo.	Inspeccionado el 100% de los puestos de trabajo.	Fichas de inspección.
Valorar cuantitativamente factores de riesgo	Valorar todos los factores de riesgo presentes en la	Establecer en un 100% el grado de peligrosidad y de	Tabla de valoración.

identificados; estableciendo el grado de peligrosidad y grado de repercusión.	entidad, durante los meses de abril y mayo de 2009.	repercusión de los riesgos presentes en la entidad.	
Evaluar el daño que pueden causar los factores de riesgo identificados en la entidad.	Para el mes de junio, se tendrá la evaluación de los factores de riesgo presentes en la DIAN.	Evaluar el 100% de los factores de riesgo.	Tabla de evaluación.
<b>ESTRATEGIA 2:</b> Fortalecer el Comité Paritario de Salud Ocupacional, existente en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Regional Nororiente.			
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>META</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>
Implementación de talleres de capacitación sobre los mecanismos alternativos de solución de conflictos a fin de que sean aplicados por los funcionarios en su cotidianidad laboral.	Elaboración de 3 talleres sobre mecanismos alternativos de resolución de conflictos con los funcionarios de la DIAN.	70% de los funcionarios con conocimientos sobre los mecanismos alternativos de resolución de conflictos.	Nºfuncionarios convocados Nº funcionarios asistentes Actas de reunión. Listados de asistencia.
Desarrollo de jornadas de formación al COPASO, sobre el uso adecuado de los canales de comunicación en las relaciones laborales de los funcionarios de la DIAN.	Elaboración de 4 jornadas de formación sobre el uso adecuado de los canales de comunicación entre los miembros del COPASO.	El 70% de los miembros del COPASO, capacitados en el uso adecuado de los medios de comunicación.	Nºfuncionarios convocados Nº funcionarios asistentes Actas de reunión. Listados de asistencia.

### **PROCESO METODOLÓGICO:**

Es fundamental establecer el Panorama General de Riesgos Ocupacionales, puesto que es el punto de partida para la elaboración y desarrollo del programa de Salud Ocupacional, se constituye en el diagnóstico de las condiciones laborales de la empresa, estableciendo los puntos críticos de riesgos donde existe un potencial para la ocurrencia de los accidentes de trabajo o la generación de enfermedades profesionales.

Como primer paso para el establecimiento del diagnóstico de condiciones de trabajo, se procede a su identificación mediante el recorrido por las instalaciones y por supuesto cada uno de los puestos de trabajo, además con esta información se sugieren cambios en las posturas, en la ubicación de los aparatos y todo en aquello que represente un riesgo para la salud de los trabajadores. En este punto el Trabajador Social hace acompañamiento directo al especialista de la ARP y controla permanentemente que los cambios sugeridos se estén aplicando por parte de los funcionarios.

Una vez recolectada la información, la ARP, el COPASO y Trabajo Social se reunirán para establecer el mapa y el cuadro de resumen de factores de riesgo, se consignará la información recolectada teniendo en cuenta:

- Área: ubicación del área o sitio de trabajo donde se están identificando las condiciones de trabajo.
- Fuente: condición que está generando el factor de riesgo.
- Efecto: posible efecto que el factor de riesgo puede generar a nivel de la salud del trabajador, el ambiente, el proceso, los equipos, etc.
- Número de personas expuestas al factor de riesgo.
- Tiempo de exposición al factor de riesgo.
- Controles existentes a nivel de la fuente que genera el factor de riesgo.
- Controles existentes a nivel del medio de transmisión del factor de riesgo.

- Controles existentes a nivel de la persona o receptor del factor de riesgo<sup>54</sup>.

El segundo paso para completar el diagnóstico de condiciones de trabajo, es la valoración cualicuantitativa de cada uno de los factores de riesgo identificados; mediante esta valoración se establecerán el grado de peligrosidad y grado de repercusión para realizar su posterior evaluación.

Una vez se tienen identificados los factores de riesgo, las fuentes generadoras, el grado de peligrosidad y su grado de repercusión; se realizará la evaluación del daño que pueden causar. Esta evaluación permite definir objetivos de riesgo y priorizar las acciones en materia de control de peligros dentro del medio ambiente de trabajo y definir aquellos que son prioritarios para preparar el Plan de Prevención que tiene como propósito reducir o eliminar la probabilidad de ocurrencia de estos riesgos.

Para la implementación del análisis del panorama de riesgos deberá tener en cuenta la información recopilada en la entidad y consignada en la figura N° 14.

**Figura 14. Formato de inspección para factores de riesgo**

EMPRESA _____ ÁREA _____ ELABORADO _____ FECHA _____													
GRUPO FACTOR R RIESGO	FACTOR RIESGO (Código)	FUENTE FACTOR RIESGO	SECCIÓN AFECTADA	PUESTOS AFECTADOS	No EXP	GRADO PELIGRO			Resultado	MÉTODO DE CONTROL INSTALADO			MÉTODO DE CONTROL RECOMENDADO
						P	E	C		G.P	F	M	

FUENTE: URREGO DIAZ, Wilfredo. Prevención de factores de riesgo ocupacional. Cartilla N° 3. Especialista en salud ocupacional (U de A), SENA. p 5.

<sup>54</sup> URREGO DIAZ, Wilfredo. Prevención de factores de riesgo ocupacional. Cartilla N° 3. Especialista en salud ocupacional (U de A), SENA. p 1.

Otro de los objetivos a lograr dentro de la propuesta de Salud Ocupacional, es el fortalecimiento del COPASO, por medio de la Motivación a sus miembros hacia la implementación y multiplicación de los mecanismos alternativos de solución de conflictos y el uso adecuado de los canales de comunicación, contrarrestando con ello principalmente los factores de riesgo psicológicos que presentan los funcionarios de la entidad.

Esta propuesta, se genera teniendo presente que la entidad no cuenta con un Trabajador (a) Social de planta que medie entre los directivos y funcionarios de la entidad y entre éstos y sus mismos compañeros.

En este sentido el Trabajador Social, dictará a los integrantes del COPASO, 3 talleres en mecanismos alternativos de solución de conflictos.

El contenido del primer taller se enfocará a los conceptos básicos, su alcance y sus limitaciones, estos se llevaran a cabo en el auditorio de la DIAN, al finalizar la actividad, los miembros del COPASO, identificarán los diferentes mecanismos para la solución a los conflictos y los beneficios de implementarlos en la entidad.

El segundo taller orientará la normatividad jurídica en mecanismos de solución de conflictos, esta se desarrollara con la ayuda de un abogado especialista. Ya en el último y tercer taller se trabajaran casos específicos que se presenten en la DIAN, y la posible manera de enfrentar y dar solución a los conflictos.

Finalmente se formula como una acción estratégica, el desarrollo de jornadas de formación sobre el uso adecuado de los canales de comunicación, teniendo en cuenta su importancia como herramienta que facilita el entendimiento entre las personas al momento de expresar un mensaje, idea u opinión, redundando en el mejoramiento de las relaciones laborales, recuperando al mismo tiempo la comunicación directa entre de los funcionarios de la DIAN. Por otra parte, se busca disminuir los factores de riesgo psicológico, así como, evitar los

inconvenientes, problemas o malentendidos, que se presenten entre los trabajadores, simplemente por el uso inadecuado de la comunicación.

En este sentido, se desarrollaran dos jornadas de capacitación con la participación principalmente de los miembros del COPASO, las cuales estarán dirigidas a mostrar los usos adecuados de comunicación al interior de la entidad, sea esta, Interpersonal, Grupal o Intergrupala.

### PROPUESTA BRIGADA DE EMERGENCIAS.

<b>OBJETIVO:</b> Brindar las herramientas de socorro necesarias a las brigadas de acontecimiento para que sean implementadas en caso de presentarse un suceso inesperado.			
<b>ESTRATEGIA:</b> Fortalecimiento práctico y teórico de la Brigada de Emergencias mediante actividades de capacitación y realización de simulacros.			
Acciones estratégicas	Metas	Indicadores de logro	Indicadores de gestión
Coordinación de actividades de capacitación y entrenamientos a los miembros de la Brigada de emergencia en el manejo de los extintores.	Capacitar y entrenar a los integrantes de la Brigada de Emergencia de la DIAN en manejo de extintores.	Capacitado el 100% de los integrantes de la brigada de emergencia.	Nºfuncionarios convocados Nº funcionarios asistentes  Actas de reunión. Listados de asistencia.
Divulgar el Plan de Emergencia existente a los funcionarios de la organización.	Dar a conocer el Plan de Emergencia propuesto para la entidad a todos sus funcionarios.	Divulgación al 100% de los funcionarios de la entidad del Plan de Emergencia establecido.	Registro de buzón de salida en Microsoft Outlook.
Coordinación y elaboración de un simulacro de evacuación, en la DIAN.	En el mes de noviembre de 2009, realizar un (1) simulacro de evacuación en las instalaciones de la DIAN.	Un (1) simulacro realizado en las instalaciones de la entidad.	Registro fotográfico. Evaluación del simulacro.

## **PROCESO METODOLÓGICO:**

### **ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN EN MANEJO DE EXTINTORES.**

Con el propósito de preparar a los funcionarios de la DIAN en las diferentes formas de enfrentar una emergencia de incendio, se plantea la necesidad de implementar actividades de capacitación en el uso correcto de los extintores, en los contenidos se analizarán las causas de los incendios, las medidas preventivas, el uso y manejo de extintores y por último, se realizaran ejercicios prácticos en conatos de incendios, con el fin de evaluar los conocimientos adquiridos.

Estas actividades serán gestionadas por parte del profesional de Trabajo social vinculado (a) al área de Bienestar y capacitación de la DIAN, en concertación con la Administradora de Riesgos Profesionales a la cual este afiliada la entidad. Así mismo se realizará el proceso de convocatoria y acompañamiento a la actividad realizada, con el objetivo de motivar hacia la participación de los funcionarios y el reforzamiento de los conocimientos adquiridos durante las jornadas de capacitación respectivamente.

#### **▪ CONVOCATORIA A LOS BRIGADISTAS:**

La convocatoria se realizará mediante la utilización de la intrared existente en la entidad, implementando el envío de invitaciones a los empleados en los cuales se evidencie la importancia de su participación y los beneficios personales y empresariales que se derivan de la capacitación impartida. De igual forma, se publicarán boletines informativos y motivacionales sobre la actividad a realizarse en las carteleras ubicadas en la institución.

El acompañamiento por parte de la Trabajadora Social consiste en garantizar la participación de los funcionarios a la actividad de capacitación y generar un ambiente propicio para que ésta se desarrolle con facilidad, ahora bien, el proceso de evaluación de los conocimientos adquiridos por los empleados se llevará a

cabo periódicamente mediante cuestionarios teóricos y ejercicios prácticos, con el fin de mantener actualizada la información impartida en la capacitación y corregir las falencias encontradas en cuanto al manejo de los extintores y la prevención de incendios en los trabajadores de la empresa.

▪ EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

1. Exposición de los contenidos teóricos.

- Qué es un extintor.
- Clases de fuego y clases de extintores.
- Operación de los extintores.
- Video del manejo de las diferentes clases de extinguidores.
- Mantenimiento de los extintores.

2. Practicar lo aprendido.

- Actividad práctica: conato de incendio.
- Evaluaciones teórico-prácticas.

• QUÉ ES UN EXTINTOR.

Los extintores son recipientes cíclicos generalmente de acero, provistos de una manija de transporte y otra de disparo, un pasador de seguridad, un indicador, manguera con corneta. Su peso oscila entre 16 y 30 libras y generalmente tiene una duración de descarga de un minuto<sup>55</sup>.

• CLASES DE FUEGO<sup>56</sup>.

Dependiendo del tipo de material, los fuegos se clasifican en:

CLASE A: Son los fuegos producidos por todos los materiales que presenten brasas al arder. Ejemplo: maderas, algodón, papel, telas. Se identifica con su símbolo, un triángulo de color verde y la letra A en el centro.

CLASE B: Son los fuegos producidos por la combustión de líquidos combustibles o inflamables. Ejemplos: ACPM, aceites, grasas,

---

<sup>55</sup> URREGO DIAZ, Wilfredo. Prevención de factores de riesgo ocupacional. Cartilla N° 6 Especialista en salud ocupacional (U de A), SENA. p 7.

<sup>56</sup> Ibid., p. 5-9

gasolina. Su símbolo de identificación es un cuadrado de color rojo con la letra B en el centro.

CLASE C: Son los fuegos donde está presente la energía eléctrica. Ejemplo: cortocircuito en conductores energizados, motores, transformadores, equipos eléctricos. Se identifica con un círculo de color azul y la letra C en el centro.

CLASE D: Son los fuegos producidos por metales combustibles, tales como el magnesio, potasio, aluminio. Su símbolo es una estrella con la letra D en el centro.

EXTINTOR PARA FUEGO CLASE A: Su agente extintor es el agua a presión con sustancias humectantes. Apaga el fuego por enfriamiento al impregnar el material con agua.

EXTINTOR PARA FUEGO CLASE B: Su agente extintor es el polvo químico seco (PQS), el cual puede ser bicarbonato de sodio, potasio. Apaga el fuego por sofocación al desplazar el oxígeno de la superficie de la llama.

EXTINTOR PARA FUEGO CLASE C: Su agente extintor es el gas carbónico (CO<sub>2</sub>), el cual apaga el fuego por sofocación y enfriamiento superficial.

- OPERACIÓN DE LOS EXTINTORES.

Antes de manipular un extintor es necesario conocer el contenido y reconocer la clase de fuego que se está formando, determinar las condiciones del lugar en que se presenta la emergencia, tales como acceso y salidas del lugar, temperatura y circulación del aire, entre otros, identificar el alcance de la descarga que le brinda el extintor, todo esto se debe hacer en el mínimo tiempo posible.

PASOS:

1. Llevar el extintor en forma vertical al sitio del conato.
2. Sacar el pasador de seguridad del extintor.
3. Acérquese al fuego con el extintor a una distancia segura.
4. Dirigir la corneta directamente a la base de la llama.
5. Oprimir el gatillo de disparo.

Una vez se han llevado a la práctica los conocimientos adquiridos le serán aplicadas evaluaciones, éstas permitirán verificar lo aprendido y reforzar aquello que no halla quedado claro en el desarrollo de la actividad.

### **DIVULGAR EL PLAN DE EMERGENCIA.**

En cuanto a la implementación del Plan de Manejo de Emergencias se hace necesario realizar un proceso de divulgación a los funcionarios de la entidad, dado que en la actualidad se encuentra diseñado pero no es de pleno conocimiento de todo el personal y es necesario que estos lo manejen porque es en el Plan que se enseña el procedimiento a seguir en caso de presentarse una situación de emergencia.

#### ▪ **DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD**

- Publicar el Plan de Emergencias en la intrared.
- Pegar folletos en los carteles informativos.
- Entregar a cada funcionario el Plan de Emergencias.
- Reunión con cada división para socialización del Plan.

### **SOCIALIZACIÓN DEL PLAN.**

La coordinación y convocatoria de la reunión estará a cargo de la Trabajadora Social, la socialización del Plan se contará con un especialista encargado de la ARP. Además de exponer el Plan para que sea de conocimiento y manejo general, se resolverán inquietudes que tengan los funcionarios respecto a éste.

### **EJECUCIÓN DE UN SIMULACRO DE EVACUACIÓN.**

Por otra parte, uno de los factores que llega a reducir en gran medida los efectos producidos por un desastre, ya sea natural o humano, es el estar preparado. Por este motivo, se plantea la realización de un simulacro de evacuación que es la

parte práctica del Plan de Emergencias en donde se representan y ejecutan respuestas de protección en una situación fingida.

Las Etapas del Simulacro:

1. Integración del equipo de trabajo.
2. Motivación y sensibilización.
3. Diagnóstico de vulnerabilidad.
4. Planeación con base en el diagnóstico.
5. Capacitación de brigadas.
6. Organización.
7. Puesta a prueba del Simulacro.
8. Evaluación de ejercicio de simulaciones y simulacro.

Al diseñar el simulacro, los miembros de la Brigada de Emergencias se deben guiar por los siguientes principios:

- El simulacro debe ser lo más cercano a la realidad.
- Debe responder a los propósitos establecidos en el Plan de Emergencia.
- Debe ser llevado a cabo por personal capacitado que en este caso es la Brigada de emergencias.
- Se debe evitar poner en riesgo a las personas.
- No perturbar las actividades de la población cercana.

#### PROCEDIMIENTO DE EVACUACIÓN.

Se debe planear y elaborar una guía que incluya la planificación de acciones y el desarrollo de actividades señalando el tipo de alerta, las salidas de emergencia y los puntos de encuentro en situaciones de emergencia, que representen amenaza a la salud o la vida de los funcionarios. Una vez llevado a cabo el simulacro se debe evaluar el ejercicio a fin de corregir las equivocaciones cometidas por los funcionarios.

1. Activar la alarma, en este momento se solicita a todo el personal que salga del edificio de forma rápida y ordenada.
2. Verificar que ninguna persona haya quedado en el edificio excepto personal integrante de la brigada.
3. Guiar a los clientes hacia las áreas de protección.
4. Durante el simulacro se tendrán en cuenta todos los procedimientos.
5. La Brigada de Evacuación deberá contar con una lista de chequeo de todo el personal del área a su cargo, y pasar lista de presentes en el punto de reunión.
6. El Coordinador del Simulacro Informará del retorno a las áreas una vez terminado el simulacro.

Finalmente se evalúa el simulacro teniendo en cuenta los procedimientos, los tiempos, las funciones de cada brigadista y todo aquello que permita evidenciar que existen falencias y situaciones por mejorar. El resultado de la evaluación será divulgado en intrared a todo el personal de la entidad.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Las personas representan el activo más importante para la empresa, por tal motivo no se deben restar esfuerzos para su bienestar, es primordial valorar sus funciones y los aportes que brinda a la organización, esto también incrementa los niveles de motivación, que finalmente se evidencian en la calidad de los procesos y en un mejor desempeño.

La relación empresa-persona genera beneficios mutuos, en cuanto, las organizaciones juegan un papel fundamental al ofrecer la posibilidad de cubrir gran parte de las necesidades que presenta el ser humano, y éste a su vez, ayuda a la entidad al cumplimiento de sus objetivos corporativos.

Los conocimientos adquiridos y las destrezas desarrolladas durante la formación universitaria, permitieron adelantar procesos en beneficio del recurso humano de la DIAN, Regional Nororiente, situación que se reflejó en el reconocimiento y aceptación de las funciones del Trabajador Social, por parte del personal de la entidad en todos sus niveles.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales , tiene claro la importancia de sus funcionarios, por eso, existen estrategias que permiten mantener un adecuado entorno laboral que se refleje en la salud mental y física de sus funcionarios, de manera que el resultado final sea el crecimiento y reconocimiento de los servicios que ofrece la entidad.

Las pasantías de Trabajo Social contribuyen al mejoramiento de las condiciones laborales, personales y sociales, la reducción de los factores de riesgo, la promoción de una vida sana y la motivación hacia la participación y vinculación de los funcionarios a las actividades que para su beneficio se programan.

## **RECOMENDACIONES**

En Salud Ocupacional es fundamental que se continúe realizando capacitación en factores de riesgo, sobre todo en riesgo psicosocial y ergonómico, dado que son estos los que más se presentan entre los funcionarios que laboran en la entidad. De igual manera, se deben tener en cuenta las modificaciones necesarias en la infraestructura y en algunos puestos de trabajo con el fin de mejorar la salud de los funcionarios y prevenir posibles accidentes ocupacionales.

Es importante que todo el personal conozca el Plan de Emergencias, ya que éste da indicaciones del procedimiento a seguir en caso de presentarse alguna situación inesperada, este documento debe ser de dominio general, por tanto, a cada persona se debe entregar un folleto con la información necesaria.

Es necesario motivar los grupos conformados desde la Coordinación de Bienestar y Capacitación, tales como, la Brigada de Emergencias, el Copaso y la Célula de Salud Ocupacional, para que continúen participando en las actividades que se programan desde esta área.

Se recomienda igualmente que la o él estudiante en práctica asignado para esta entidad, reciba inducción adecuada que le permita ubicarse rápidamente en la empresa y las labores a realizar.

A la Escuela de Trabajo Social, se recomienda ampliar la formación en Salud Ocupacional, teniendo en cuenta, que es una de las principales herramientas para llevar a cabo un adecuado proceso profesional al interior de las empresas, a la vez que contribuye a conservar la salud y la vida de los trabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA

ARGYRIS, Chris. El individuo dentro de la organización. Biblioteca de Psicología 2. Barcelona, Edi Herder 1979 p 416

ARGYRIS, Chris. Integrating the individual and the organization: EN: HICKS, Herbert G. Administración de organizaciones, Desde un punto de vista de sistemas y Recursos Humanos. Compañía Editorial Continental, S.A. México. 1972. P 587

BERTALANFFY, Ludwing Von. Teoría General de los Sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Ed. Fondo de Cultura Económica. Bogotá. 1994. p 32.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed.McGraw-Hill. México.1981. p 87.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed.McGraw-Hill. México.1981. p 578.

DE FARIA MELLO, Fernando. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. Noriega Editores. México DF. 1996. p. 183

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Archivos, División de Recursos Físicos y Financieros. Bucaramanga 2006.

DUBIN, Robert. Las relaciones humanas en la administración. Compañía editorial continental S.A. México DF. 1974. p. 519

FOURNIES, Ferdinand. Técnicas de dirección de personal. Cómo instruir para aumentar el rendimiento. Serie McGraw-Hill de Management. España. 1991. p 206.

GELLERMAN, Saúl. Motivación y productividad. Editorial Diana SA. México. 1978. p 325

GUTIERREZ VILLEGAS, Javier. Historia de Colombia y Educación Cívica. 5ta edición. Medellín: Editorial Bedout S.A, 1975. p 429

HICKS, Herbert G. Administración de organizaciones, Desde un punto de vista de sistemas y Recursos Humanos. Compañía Editorial Continental, S.A. México. 1972. P 587

JOHNSON, Richard; KAST, Freemont; ROSENZWEIG James. Teoría, integración y administración de sistemas. Edi Limusa- wiley, S.A México 1971. p 399

MCGREGOR Douglas. El lado humano de las organizaciones. McGraw Hill. Bogotá.1994.

PATIÑO NAVAS, Mónica. Informe de Planeación. Mayo de 2006. Universidad Industrial de Santander.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Constitución política de Colombia. Editorial Impreandes S.A. Bogotá, Colombia, 1991.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Sistema de Seguridad Social Integral. Ley 100 de 1993. Editorial Unión Ltda. Bogotá DC.

RESTREPO, Juan Camilo. Hacienda Pública. 5ta edición. Bogotá: Departamento de publicaciones de la Universidad Externado de Colombia, 2001.p. 353

SILICEO, Alfonso. CASARES David. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Ed. McGraw-Hill.1999. p. 220

SUÁREZ DIAZ, Reynaldo. La Dimensión Humana de las Organizaciones. Colección Editorial UIS. 1985. p 374

TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Grupos, teorías y experiencia académica. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Bucaramanga 2002.

#### **DE INTERNET:**

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES.

<http://www.dian.gov.co/index.htm>

<http://www.dian.gov.co/content/sobredian/organigrama/locaduanas.pdf>

<http://www.dian.gov.co/dian/13Normatividad.nsf/generalDecretos?openview>

[http://www.dian.gov.co/dian/12sobred.nsf/pages/Plan\\_estrategico?opendocume](http://www.dian.gov.co/dian/12sobred.nsf/pages/Plan_estrategico?opendocume)

<http://www.dian.gov.co/dian/12SobreD.nsf/pages/procesos%20apoyo?OpenDocument>

<http://www.dian.gov.co/dian/12SobreD.nsf/pages/Procesossustantivos?OpenDocument>

<http://www.dian.gov.co/dian/12SobreD.nsf/pages/elobjetodelaentidad?OpenDocument>

<http://www.dian.gov.co/DIAN/12sobred.nsf/organigramas?openview>

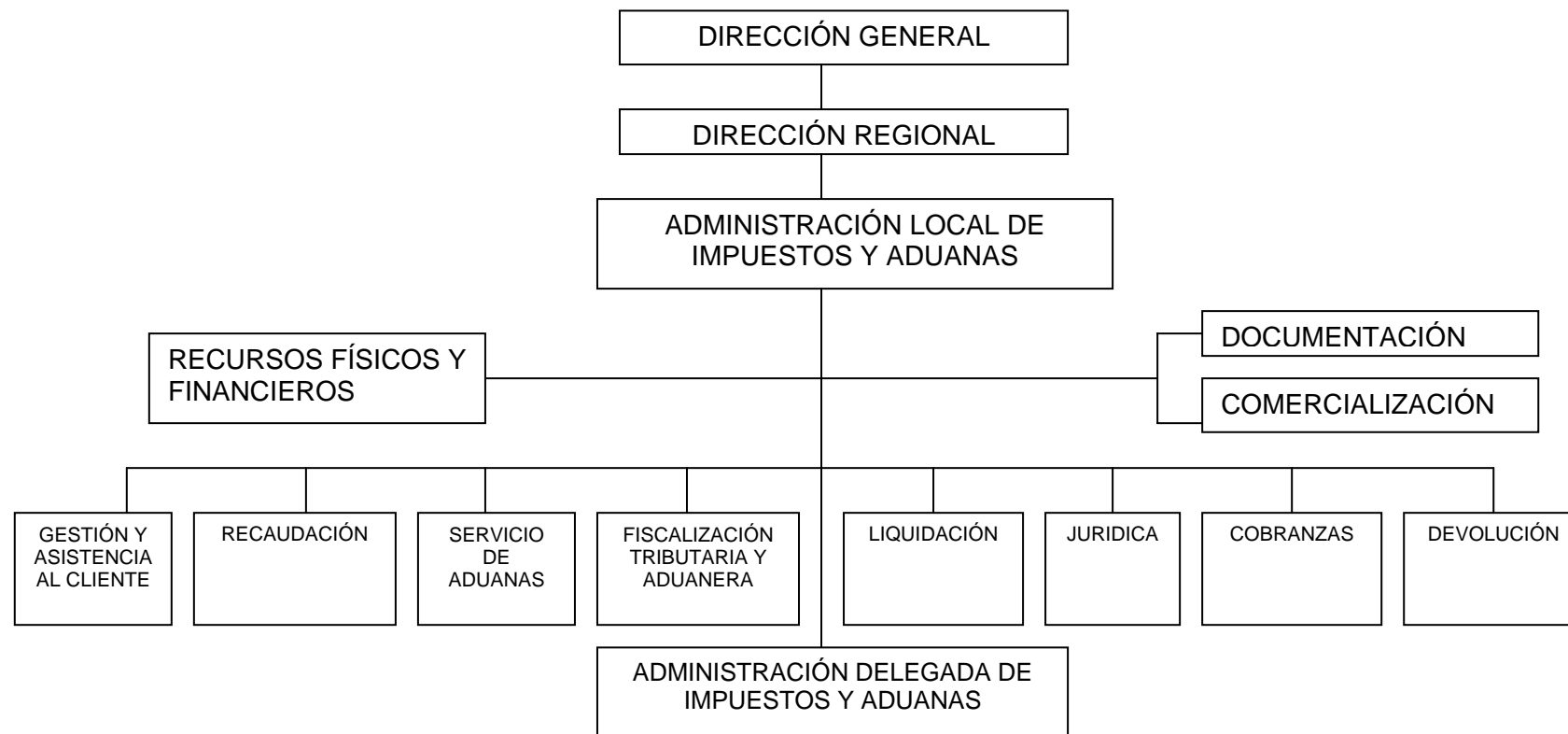
El sistema tributario colombiano: impacto sobre la eficiencia y la competitividad. Cámara de comercio colombo-americana confecámaras con el patrocinio de

USAID. Fedesarrollo. [http://www.fedesarrollo.org:82/docs/impuestos-Taxes/Paper\\_1/Tributación\\_y\\_competitividad.pdf](http://www.fedesarrollo.org:82/docs/impuestos-Taxes/Paper_1/Tributación_y_competitividad.pdf). p 9.

Análisis del Sistema Tributario Colombiano y su impacto sobre la competitividad.  
Cárdenas, Mauricio. [www.fedesarrollo.org/contenido/articulo.asp?chapter=158&article=432](http://www.fedesarrollo.org/contenido/articulo.asp?chapter=158&article=432) - 82k -

# **ANEXOS**

**ANEXO A. Administración Local de Impuestos y Aduanas Nacionales**



**FUENTE:** DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. (En línea). <[www.dian.gov.co/descargas/organizagrama/locimptosyaduanas.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/organizagrama/locimptosyaduanas.pdf)>

**ANEXO B.** Administración Local de Impuestos Nacionales



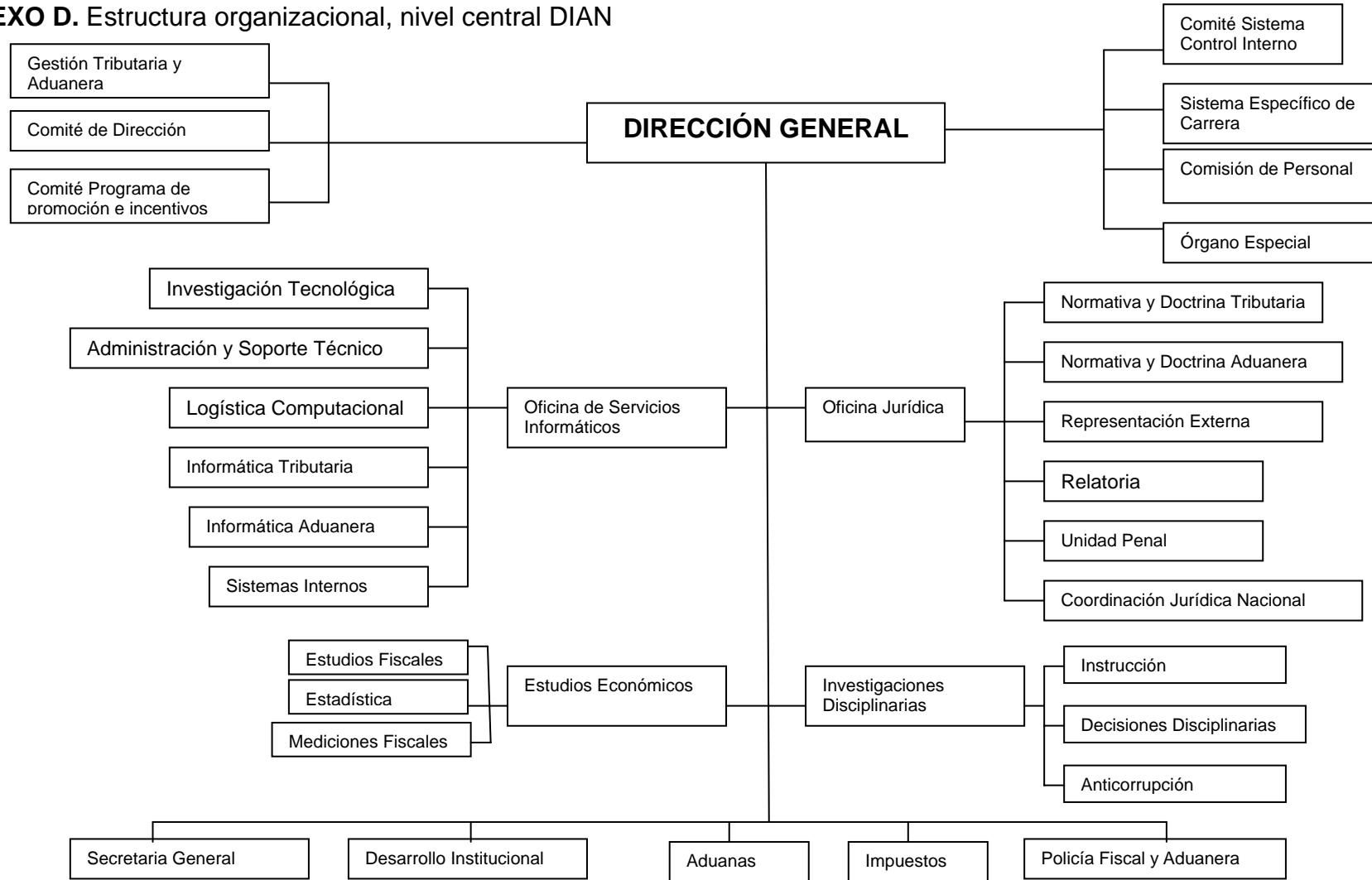
**FUENTE:** DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. (En línea). <[www.dian.gov.co/descargas/organizagrama/locimptos.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/organizagrama/locimptos.pdf)>

**ANEXO C.** Administración de Aduanas Nacionales



**FUENTE:** DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. (En línea). <[www.dian.gov.co/descargas/organizagrama/aduanas.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/organizagrama/aduanas.pdf)>

**ANEXO D. Estructura organizacional, nivel central DIAN**



**FUENTE:** DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. (En línea). <[www.dian.gov.co/descargas/organizagrama/ncentral.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/organizagrama/ncentral.pdf)>

## ANEXO E. Invitaciones a las Pausas Saludables

Cuando las personas no hacen ejercicio físico, los músculos se van debilitando, van perdiendo elasticidad en sus ligamentos y sus articulaciones se vuelven poco flexibles. Todo esto favorece la aparición de enfermedades en los músculos y huesos.

Participa en las PAUSAS SALUDABLES y evita molestias.

Te esperamos.



COORDINACIÓN DE BIENESTAR Y CAPACITACIÓN  
SEPTIEMBRE DE 2006

**ANÍMATE...**

***PARTICIPA EN LAS PAUSAS SALUDABLES***  
**RELÁJATE, DESESTRESATE Y**  
**RECARGA ENERGÍAS.**



**NO FALTES.**

Coordinación de Bienestar y Capacitación.

## ANEXO F. Control de incendios

### CLASES DE FUEGO

Dependiendo del tipo de material y su comportamiento ante el fuego, los fuegos se clasifican en:

**CLASE A:** Son los fuegos producidos por todos los materiales que presenten brasas al arder. Ejemplo: maderas, algodón, papel, telas. Se identifica con su símbolo, un triángulo de color verde y la letra A en el centro.

**CLASE B:** Son los fuegos producidos por la combustión de líquidos combustibles o inflamables. Ejemplos: ACPM, aceites, grasas, gasolina. Su símbolo de identificación es un cuadrado de color rojo con la letra B en el centro.

**CLASE C:** Son los fuegos donde está presente la energía eléctrica. Ejemplo: cortocircuito en conductores energizados, motores, transformadores, equipos eléctricos. Se identifica con un círculo de color azul y la letra C en el centro.

**CLASE D:** Son los fuegos producidos por metales combustibles, tales como el magnesio, potasio, aluminio. Su símbolo es una estrella con la letra D en el centro

### MÉTODOS DE EXTINCIÓN DEL FUEGO

Los métodos para extinguir un fuego **dependen de la clase de material** presente en la combustión; como acabamos de ver, el material determina la clase de fuego.

**ENFRIAMIENTO** La extinción de un fuego por enfriamiento consiste en reducir el calor producido en la combustión mediante un agente extintor que reduzca la temperatura. Este método es el ideal para fuegos de la clase **A**.

### SUPRESIÓN DEL OXÍGENO (SOFOCACIÓN)

Es el método mediante el cual se produce la extinción del fuego por sofocación o asfixia para lograr el desplazamiento del oxígeno de la superficie de las llamas. Se logra arrojando o tapando la llama, mediante la utilización de una manta, arena o tierra. Los extintores portátiles tipo B y C utilizan este método al sofocar el fuego cuando se cubre el material con polvo químico seco o gas carbónico.

### ELIMINACIÓN DEL MATERIAL O SUSTANCIA COMBUSTIBLE

Es el método mediante el cual se retira del sitio de la reacción de combustión, la mayor cantidad de material que arde para disminuir la carga combustible al sistema. Es un método que ofrece grandes dificultades en la realidad, si previamente no se tiene diseñada la forma para hacerlo. Ejemplo, en un tanque de petróleo de una estación de bombeo se debe tener una red de transporte de petróleo para vaciado rápido del contenido del tanque.

### EXTINTORES PORTÁTILES Y AGENTES EXTINTORES

Los extintores portátiles se caracterizan en general por su bajo peso y fácil maniobrabilidad. Son recipientes cilíndricos generalmente de acero, provistos de una manija de transporte y otra de disparo, un pin o pasador de seguridad, un manómetro, manguera con pitón o corneta. Su peso oscila entre 16 y 30 libras y generalmente tiene una duración de descarga de un minuto.

Los extintores se clasifican de acuerdo a la clase de fuego que puedan controlar, lo cual depende del tipo de agente extintor con el cual se encuentre cargado.

CLASES DE EXTINTORES		
<b>EXTINTOR PARA FUEGO CLASE A</b>  Su agente extintor es el <b>agua a presión</b> con sustancias humectantes. Apaga el fuego por enfriamiento al impregnar el material con agua.	<b>EXTINTOR PARA FUEGO CLASE B</b>  Su agente extintor es el <b>polvo químico seco (PQS)</b> , el cual puede ser bicarbonato de sodio, potasio. Apaga el fuego por sofocación al desplazar el oxígeno de la superficie de la llama.	<b>EXTINTOR PARA FUEGO CLASE C</b>  Su agente extintor es el <b>gas carbónico (CO<sub>2</sub>)</b> , el cual apaga el fuego por sofocación y enfriamiento superficial.

## ANEXO G. Mensajes Positivos

### HOY PUEDO

*Hoy puedo quejarme porque el día esta lluvioso, o puedo dar gracias a Dios porque las plantas están siendo regadas por la lluvia.*

*Hoy puedo quejarme de mi salud, o puedo regocijarme porque estoy vivo.*

*Hoy puedo llorar porque las rosas tienen espinas, o puedo celebrar que las espinas tienen rosas.*

*Hoy puedo quejarme porque tengo que ir a trabajar, o puedo gritar de alegría porque tengo un trabajo.*

*Hoy el día se presenta ante mí esperando que yo le dé forma y aquí estoy, el escultor que tiene que darle forma.*

*Lo que suceda hoy dependerá de mí; debo escoger que tipo de día voy a tener.*

*Vive tu vida con los pies puestos en la tierra pero con los ojos y el corazón bien puestos en el cielo.*



COORDINACIÓN DE BIENESTAR Y CAPACITACIÓN

### CADA NUEVO DÍA

Cada nuevo día es una página en blanco en el diario de tu vida.

La lapicera está en tu mano, pero no todos los renglones serán escritos como deseas: algunos provendrán del mundo y de las circunstancias que te rodean.

Pero, por la gran cantidad de cosas que están bajo tu control, es preciso que sepas algo en especial.

El secreto de la vida radica en hacer tu historia lo más bella posible. Escribe el diario de tu vida y llena las páginas con las palabras nacidas del corazón.

A medida que las páginas te lleven adelante, descubrirás senderos que te agregarán penas y alegrías, pero si puedes hacer estas cosas, siempre habrá esperanza en el mañana.

Sigue tus sueños. Trabaja duramente. Sé bondadoso. Esto es lo que cualquiera podría pedir; haz todo lo que puedas para que la puerta se abra a un día lleno de una belleza especial.

Recuerda que la bondad siempre es recompensada. Las sonrisas rinden dividendos. Diviértete. Descubre tu fuerza interior.

Sé sincero. Conserva la fe. No concentres tus pensamientos en las cosas que te faltan.

Descubre que el mejor tesoro de la vida es la gente y que la mejor de todas las riquezas es la felicidad. Lleva un diario que describa cómo te esforzaste y lo demás vendrá por añadidura.

NO TEMAS SENTIR QUE EL SOL DE LA MAÑANA  
BRILLA SÓLO PARA TI.

SEPTIEMBRE 04/ 2006

**Hoy eliminaré...**

Hoy eliminaré de mi agenda dos días: ayer y mañana

Ayer fue para aprender y mañana será la consecuencia de lo que hoy pueda realizar.

Hoy me enfrentaré a la vida con la convicción de que este día jamás volverá.

Hoy es la última oportunidad que tengo de vivir intensamente, pues nadie me asegura que mañana volveré a amanecer.

Hoy invertiré mi recurso mas importante: mi tiempo, en la obra más trascendental: mi vida; cada minuto lo realizaré apasionadamente para hacer de hoy un día diferente y único en mi vida.

Hoy tendré tiempo de ser feliz y dejaré mi aroma y mi presencia en el corazón de los demás convirtiendo cada una de mis acciones en manifestaciones de amor.

COORDINACIÓN DE BIENESTAR Y CAPACITACIÓN

Septiembre 11 de 2006

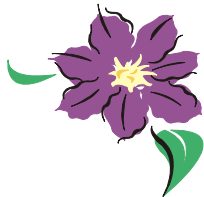
*Si quieres sentirte feliz, actúa con alegría, expresa tu entusiasmo por la vida y piensa bien de los demás; conserva tu rostro amable, sonríe con naturalidad, alégrate de estar con tus semejantes, recibe y acoge, con amor a quienes buscan tu compañía, tú consuelo y tú aliento.*

*“El placer puede estribar en la ilusión; pero la felicidad descansa sobre la verdad”.*

*Septiembre 25 de 2006*

*La felicidad y la desdicha dependen de cómo afrontemos los acontecimientos, no de la naturaleza de los acontecimientos en sí.*

*OCT 2 DE 2006*



**ARRIESGATE**

*A ser feliz y a hacer feliz a quienes te rodean*

*A regalar una sonrisa*

*A pedir perdón*

*A decir te amo*

*A ser mejor que ayer*

*A entender que todo lo que ocurre tiene un propósito.*

**BIENESTAR OCT 17 DE 2006**

*El Sufi Bayazid dice acerca de sí mismo:  
De joven yo era un revolucionario y mi oración consistía en decir a Dios:*

*"Señor, dame fuerzas para cambiar al mundo", a medida que fui haciéndome adulto entendí que me había pasado media vida sin haber logrado cambiar una sola alma, transforme mi oración y comencé a decir:  
"Señor, dame la gracia de transformar a cuantos entran en contacto conmigo, aunque solo sea a mi familia y a mis amigos, con eso me doy por satisfecho".*

*Ahora que soy muy viejo y tengo los días contados, he comprendido que de ésta manera he perdido mi tiempo.  
Hoy mi única oración es la siguiente:*

*"Señor, dame la gracia de cambiarme a mí mismo"  
Si yo hubiera orado de este modo desde el principio no habría malgastado mi vida.*

*Todo el mundo piensa en cambiar a la humanidad, casi nadie piensa en cambiarse a sí mismo.*

*Anthony De Mello.*

*OCTUBRE 23 DE 2006*

*Animate*

*No agotes nunca tu fe, adquiere confianza al descubrir que todo lo que sucede es tan solo para tu bien.*

*Captura en este instante la esperanza, ten la certeza absoluta que el don del cielo siempre caerá sobre ti. Animate... no esperes al mañana, adquiere hoy mil nuevas sonrisas y muchas alegrías.*

*Vive el amor en cada una de sus fases y dale en este momento el sentido a tu vida.*

*Vive cada instante de tu vida como si fuera el último.*

*Octubre 30 de 2006*

*TE DESEO...*

*Te deseo primero que ames y que amando también seas amado(a).  
Y que de no ser así seas breve en olvidar y que después de olvidar no guardes rencores.*

*Te deseo también que tengas amigos, incluso malos e inconsecuentes, sean valientes y fieles, y que por lo menos haya uno en quien puedas confiar sin dudar.*

*Te deseo además que seas útil, mas no insustituible, y que en los momentos malos cuando no quede nada mas, esa utilidad sea suficiente para mantenerte en pie.*

*Igualmente, te deseo que seas tolerante; no con los que se equivocan poco, porque eso es fácil, sino con los que se equivocan mucho.*

*Te deseo de paso que seas triste, no todo el año, sino apenas un día. Pero que en ese día descubras que la risa diaria es buena, que la risa habitual es sosa y la risa constante es malsana.*

*Te deseo, además, que tengas dinero, porque es necesario ser práctico, y que por lo menos una vez por año pongas algo de ese dinero enfrente de ti y digas: "esto es mío", solo para que quede claro quien es el dueño de quien.*

*NOVIEMBRE 8 DE 2006*

### *SÍ SE PUEDE*

*Sí se puede cuando estas decidido, cuando comprometes tu voluntad para lograr lo que deseas alcanzar.*

*Sí se puede cuando ante cada obstáculo muestras temple y con mayor decisión lo empiezas a enfrentar.*

*Sí se puede sí ante cada fracaso buscas reconocer tus propios errores, lo que te permitirá acumular sabiduría y todos tus sueños realizar.*

*Sí se puede sí ante los negativos y escépticos mantienes una sonrisa y la alegría se convierte en tu fiel compañera.*

*Sí se puede, cuando ante la duda y la incertidumbre, tu fe te mantiene firme.*

*Sí se puede, cuando aprendes a confiar en Dios, dejándole a él las cosas imposibles.*

NOVIEMBRE 20 DE 2006