

**PROPUESTA PARA EL MANEJO Y PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS
PSICOSOCIALES A LOS CUALES ESTAN EXPUESTOS LOS FUNCIONARIOS
DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES, DIAN-
NORORIENTE.**

MAYERLI LISSETTE MORALES CALDERON

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2005**

**PROPUESTA PARA EL MANEJO Y PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS
PSICOSOCIALES A LOS CUALES ESTAN EXPUESTOS LOS FUNCIONARIOS
DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES, DIAN-
NORORIENTE.**

MAYERLI LISSETTE MORALES CALDERON

**Trabajo presentado como requisito para optar el título de
TRABAJADORA SOCIAL**

Director

MBA. CARLOS EDUARDO TORRES SÁNCHEZ

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

2005

A mis PADRES, por creer firmemente en mis propósitos.

A mi HERMANA, por su apoyo y compañía.

A mis Familiares,

A mis Amigos, por su colaboración y paciencia en el desarrollo de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por brindarme la posibilidad de culminar una de las etapas más importantes de mi vida.

A mis PADRES, por su apoyo incondicional, fe y entrega en la realización de mis sueños.

A mi Director de proyecto de grado, el profesor Carlos Eduardo Torres, por sus conocimientos, confianza y apoyo, en el desarrollo del proceso.

A todos, los que me acompañaron durante las adversidades.

A quienes, contribuyeron en mi formación profesional.

A Todos, GRACIAS.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. VISIÓN SISTEMICA DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN	4
1.1 TEORÍA DE SISTEMAS	4
1.2 LA PERSONA COMO SISTEMA	11
1.3 LA CULTURA ORGANIZACIONAL	14
1.3.1 Tipologías Culturales	16
1.3.2 Funciones de la Cultura	18
1.4 LA MOTIVACIÓN HUMANA	22
1.4.1 La Motivación de los Trabajadores	26
1.5 DIVERSAS TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN	27
1.5.1 Teorías de Contenido de la Motivación	27
1.5.1.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow	27
1.5.1.2 Teoría de los Dos Factores	32
1.5.1.3 Teoría de las Necesidades de McClelland	34
1.5.1.4 Teoría ERC	36
1.5.2 Teorías de Proceso de la Motivación	36
1.5.2.1 Teoría del Establecimiento de Objetivos	37
1.5.2.2 Teoría del Refuerzo	38

1.5.2.3 Teoría de la Equidad	40
1.5.2.4 Teoría de la Expectativa	41
1.5.3 La Teoría de la Integración de Douglas McGregor	43
1.6 LA SALUD OCUPACIONAL	49
2. POLITICA DE ESTADO ORIENTADA HACIA EL BIENESTAR SOCIAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	54
2.1 LA SEGURIDAD DE LOS TRABAJADORES	54
2.2 LA CARRERA ADMINISTRATIVA EN UN CONTEXTO GENERAL	56
2.3 SISTEMA ESPECÍFICO DE CARRERA PARA LA DIAN	57
2.3.1 Administración del Sistema Específico	59
2.3.2 El Empleo público en la UAE-DIAN	60
2.3.3 Sistema de Acreditación	61
2.3.4 Empleos que regulan la vinculación a la Entidad	61
2.3.5 Provisión de los Empleos	62
2.3.6 El proceso de Selección	63
2.3.7 Provisión de los Cargos	65
2.3.8 Evaluación del desempeño	65
2.3.9 Capacitación	66
2.3.10 Retiro	66
3. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	67
3.1 LA ENTIDAD	67
3.1.1 Objeto, Misión y Visión de la Entidad	68
3.1.2 Valores que orientan la labor de los Servidores de la Contribución	69

3.1.3	Actividades y Funciones de la DIAN	71
3.1.4	Estructura	72
3.2	CARACTERISTICA GENERALES DE LOS FUNCIONARIOS DIAN	77
4.	CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	81
4.1	PLAN DE INTERVENCIÓN DEL ÁREA ORGANIZACIONAL APLICABLE A LOS PROCESOS DE PRÁCTICA PROFESIONAL EN LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES	81
4.2	ÁREAS DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL	82
4.2.1	Provisión del Talento Humano	82
4.2.2	Conservación y Desarrollo	83
4.2.3	Evaluación del Talento Humano	83
4.2.4	Balance Social	83
4.3	ANTECEDENTES DE LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES EN LA ENTIDAD	84
4.4	DIAGNÓSTICO INICIAL	85
4.4.1	Matriz DOFA	88
4.4.2	Caracterización Social	89
4.5	OBJETIVOS Y METAS PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DE LA PRÁCTICA	91
4.6	PROCESO DE INTERVENCIÓN	94
4.7	DIAGNÓSTICO FINAL	101

5. PROPUESTA PARA EL MANEJO Y PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES A LOS CUALES ESTAN EXPUESTOS LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES, DIAN-NORORIENTE.	105
5.1 FACTORES PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO	108
5.2 ANTECEDENTES A LA FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA	108
5.3 OBJETIVO	109
5.3.1 Objetivos Estratégicos	109
5.4 ETAPAS DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN EN EL MANEJO Y PREVENCIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES	110
5.4.1 Diagnóstico	110
5.4.2 Intervención	110
5.4.3 Evaluación de resultados	111
5.4.4 Seguimiento y control	112
5.5 RECURSOS	112
5.5.1 Técnicos y humanos	112
5.5.2 Físicos	112
5.5.3 Institucionales	112
5.5.4 Materiales	112
5.6 PROCESO OPERATIVO	113
6. CONCLUSIONES	119
7. RECOMENDACIONES	120
BIBLIOGRAFIA	121
ANEXOS	123

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Diferencias entre los Sistemas Abiertos y Cerrados.	10
Tabla 2. Etapas del proceso de Selección.	64

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Procesos del Sistema Organizacional	9
Figura 2. Factores potenciales que influyen al individuo en la Organización	13
Figura 3. Iceberg de la Cultura Organizacional	20
Figura 4. El Modelo Básico del comportamiento	24
Figura 5. Las Etapas del Ciclo Motivacional	25
Figura 6. Las Etapas del Ciclo Motivacional con frustración o compensación cuando hay responsabilidad de satisfacción de necesidad	26
Figura 7. La jerarquía de las Necesidades Humanas según Maslow	28
Figura 8. Factores Higiénicos y factores de Motivación	32
Figura 9. Factores de Insatisfacción y factores de Satisfacción y sus implicaciones.	33
Figura 10. Las cuatro estrategias de modificación del comportamiento Organizacional	39
Figura 11. Teoría de la Equidad sobre la motivación	40
Figura 12. Enfoque administrativo de la Teoría de la Expectativa	42
Figura 13. Tipos de Riesgos	52

Figura 14. Niveles administrativos de la Entidad	72
Figura 15. Ubicación de la Subsecretaría de Desarrollo Humano.	74
Figura 16. Estructura orgánica de la Dirección Regional y Administración Local de Impuestos y Aduanas	76

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. Encuesta Perfil Sociodemográfico.	124

TÍTULO

PROPUESTA PARA EL MANEJO Y PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES A LOS CUALES ESTÁN EXPUESTOS LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES, DIAN-NORORIENTE.

AUTOR: MAYERLI LISSETTE MORALES CALDERON**

PALABRAS CLAVES:

Motivación
Teoría de la Integración
Salud Ocupacional
Riesgos Psicosociales

DESCRIPCIÓN O CONTENIDO:

El Mundo organizacional actual está determinado no sólo por los avances tecnológicos y la utilización de nuevos métodos y herramientas; sino también por los cambios que destacan la importancia de la contribución y desempeño del talento humano en las organizaciones; razón por la cual el énfasis empresarial está determinado por el uso de estrategias y políticas que contribuyan a priorizar cada vez mas la administración enfocada hacia el desarrollo y crecimiento personal de los trabajadores.

En el presente trabajo de grado se describe la experiencia del proceso de prácticas por parte de una estudiante de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander (UIS) en la Dirección Nacional de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Regional Nororienté.

El proceso de intervención profesional se enmarca dentro del objetivo de conservación y desarrollo del talento humano y la propuesta para establecer procesos que tiendan a mejorar las condiciones de trabajo, salud y bienestar, de los funcionarios de la DIAN. El proyecto comprende cinco capítulos. El marco teórico o primer capítulo contiene los lineamientos de la Teoría Sistémica, la Cultura Organizacional, la Motivación Humana y la Salud Ocupacional; el segundo capítulo presenta la política de Estado orientada hacia el bienestar social de los servidores públicos, la carrera administrativa en un contexto general y el sistema específico de carrera para la DIAN; el tercer capítulo representa la caracterización de la Entidad, incluyendo su estructura y las características generales de los funcionarios; el cuarto capítulo contempla la intervención profesional dentro de la Entidad, en este se describe el proceso realizado. El quinto y último capítulo presenta la "propuesta para el manejo y prevención de los riesgos psicosociales a los cuales están expuestos los funcionarios de la DIAN". Por último se establecen las conclusiones y recomendaciones generadas a partir de la intervención de Trabajo Social en la Entidad, como herramienta básica para el mejoramiento del ambiente de trabajo y la integración de los objetivos organizacionales e individuales.

* Trabajo de Grado

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

TITLE

PROPOSAL FOR THE HANDLING AND PREVENTION OF THE RISKS PSYCHO-SOCIAL TO WHICH ARE EXPOSED THE OFFICIALS OF THE ADDRESS OF TAXES AND NATIONAL CUSTOMSSES, DIAN-NORORIENTE.*

AUTHOR: MAYERLI LISSETTE MORALES CALDERON**

KEY WORDS:

Motivation
Theory of the Integration
Occupational health
Risks Psycho-Social

DESCRIPTION OR CONTENT:

The current organizational World is not only determined by the technological advances and the use of new methods and tools; but also for the changes that highlight the importance of the contribution and acting of the human talent in the organizations; reason for which the managerial emphasis is determined by the use of strategies and political that contribute to prioritize every time but the administration focused toward the development and the workers' personal growth.

Presently grade work is described the experience of the process of practical on the part of a student of Social Work of the Industrial University of Santander (UIS) in the National Address of Taxes and National Customses (DIAN).

The process of professional intervention is framed inside the conservation objective and development of the human talent and the proposal to establish processes that spread to improve the work conditions, health and well-being, of the officials of the DIAN. The project understands five chapters. The theoretical mark or first chapter contains the limits of the Systemic Theory, the Organizational Culture, the Human Motivation and the Occupational Health; the second chapter presents the politics of State guided toward the social well-being of the public servants, the administrative career in a general context and the specific system of career for the DIAN; the third chapter represents the characterization of the Entity, including its structure and the general characteristics of the officials; the fourth chapter contemplates the professional intervention inside the Entity, in this the carried out process is described. The recruit and last chapter presents the "proposal for the handling and prevention of the risks psycho-Social to which are exposed the officials of the DIAN". lastly the conclusions and recommendations generated starting from the intervention of Social Work in the Entity settle down, as basic tool for the improvement of the work atmosphere and the integration of the organizational objectives and singular.

* Work of Degree

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

INTRODUCCIÓN

Con el transcurso del tiempo y con los avances tecnológicos, las empresas hoy en día se enfrentan a diversos retos determinados por nuevas condiciones del entorno, en esta medida se toma en cuenta la importancia del factor humano de las organizaciones como agente fundamental de productividad y cambio lo cual se observa en los esfuerzos de las organizaciones actuales por aumentar los estándares de calidad e iniciativa de su recurso maspreciado. Una de las principales razones por la que las organizaciones dirijan esfuerzos hacia su recurso humano tiene que ver con la preocupación sobre la prevención de los riesgos laborales y salud de los empleados, además de la importancia de no solo generar, sino también mantener niveles altos de motivación entre los trabajadores. De igual manera, el surgimiento de nuevas formas de dirección ha cambiado la perspectiva de los trabajadores en las empresas, otorgándole un status dinámico y cambiante a partir de un medio que lo condiciona, le impone nuevos retos y le genera estímulos.

Los avances en materia organizacional, hacen indispensable el diseño y planteamiento de estrategias y programas de salud laboral desde un enfoque participativo, que permita no solo identificar las necesidades reales de las organizaciones y de las personas que la conforman, sino también dirigir esfuerzos hacia metas reales y concretas que conduzcan a resultados claros apuntándole a la disminución de los factores de peligro presentes en la actividad laboral y que afecta al hombre desde su condición “Bio-psico-socio-cultural”.

En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, Regional Nororiente, se desarrolló un proceso basado en una experiencia de práctica profesional como alternativa necesaria para confrontar los aspectos teóricos referentes a la academia con la dinámica de los procesos sociales originados a partir de un contexto organizacional real; resaltando en la Entidad, la

importancia del ser humano y a la vez estableciendo alternativas que condujeran a potenciar el desarrollo del mismo a partir de acciones concretas que permitan a elevar los niveles de participación y motivación del funcionario DIAN.

El proyecto consta de cinco partes fundamentales:

- **Capítulo I: CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA.** Consta del marco de referencia que ubica teórica y coherentemente con el tema, por medio de una documentación y revisión bibliográfica acerca de los aspectos relacionados con la inmersión de la persona en el medio organizacional.
- **Capítulo II: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA:** Se presenta desde un contexto macro hasta uno micro, que influye directamente sobre la Organización. Contiene las políticas referentes al empleo público en Colombia, y específicamente a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN.
- **Capítulo III: CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:** Incluye la descripción de la Entidad, funcionamiento y características y de las personas a partir del contexto organizacional.
- **Capítulo IV: CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA:** Contiene el plan de trabajo que se diseñó al inicio de la práctica profesional y el desarrollo de los procesos durante la intervención de trabajo social en la Entidad.
- **Capítulo V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN:** Se construye a partir del proceso de intervención con los funcionarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, y se articula como propuesta de

intervención a implementar en beneficio del principal activo de la Entidad.

Los resultados obtenidos a partir de la experiencia de prácticas se hicieron viables gracias al apoyo y colaboración tanto de directivos como de funcionarios de la Entidad, quienes posibilitaron el desarrollo del proceso de una forma positiva, permitiendo el logro de las expectativas de una manera acorde con la realidad intervenida.

Desde esta perspectiva, el principal objetivo de la práctica se basó en la conservación y mantenimiento del talento humano, por lo cual se dirigieron esfuerzos concretos hacia la satisfacción, crecimiento y desarrollo del personal de la Entidad, como punto de partida para el mejoramiento del entorno de trabajo y la integración de los objetivos Entidad-Funcionarios.

La finalidad del presente trabajo de grado consiste en resaltar la importancia de las personas que laboran dentro de una organización; para el caso específico en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Regional Nororiente; de igual manera se pretende generar un aporte para los administradores y ejecutores de los programas de salud ocupacional, por medio del cual se aumente la necesidad de potenciar el recurso humano de la Entidad, en pro de mejorar el ambiente laboral y en aras de integrar el logro los objetivos empresariales a partir de las necesidades personales.

1. VISION SISTÉMICA DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN

1.1 TEORÍA DE SISTEMAS

La teoría de sistemas (TS) es una rama específica de la teoría general de sistemas (TGS). La teoría general de sistemas surgió a partir de los estudios realizados por el alemán Ludwig Von Bertalanffy publicados entre 1950 y 1968.

Esta teoría se ha ido extendiendo a lo largo y ancho del mundo, abarcando todos los campos del conocimiento, sirviendo como punto de convergencia y permitiendo su aplicabilidad no solo a las ciencias puras y exactas sino también a las ciencias sociales. De igual manera ha ido involucrando poco a poco al hombre en todas sus dimensiones incluyendo su perspectiva en el ambiente organizacional.

El sistema es un todo organizado y complejo, un conjunto de elementos que conforman un todo unitario, estos elementos están relacionados o unidos por una interacción o interdependencia, por lo tanto para estudiar un fenómeno sistémico se debe tomar no a sus partes una por una sino a la totalidad de su organización determinando su complejidad y su relación funcional.

Las partes de un sistema no pueden ser detalladas específicamente en términos de sus elementos separados, su comprensión se da cuando se estudian de manera integral todos sus elementos.

Ludwig Von Bertalanffy define los sistemas como “Conjuntos de elementos que están en interacción”.¹

¹ BERTALANFFY, Von Ludwig. General System Theory, p. 38 citado por WENDELL L, French. Administración de personal. Limusa Noriega Editores, México D.F 1998 p. 58.

Para Johnson y Kast, “el sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario”²

Idalberto Chiavenato define al sistema como “Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción, que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito, operando sobre datos/ energía/ materia, tomados del medio ambiente que circunda el sistema, en una referencia de tiempo dada para proporcionar información/ energía/ materia, resultado de la actividad del sistema”³

Para French Wendell “Un sistema es un encadenamiento específico de componentes interdependientes e interrelacionados que tienen un efecto facilitante en el desempeño de uno o más procesos”⁴.

El sistema es entonces un conjunto de elementos y componentes que a su vez conforman otro sistema. Todos los elementos de un sistema están determinados por una dinámica particular que le permite elaborar o procesar un resultado, las organizaciones son sistemas sociales en sí, pues el ambiente presente es dinámico y cambiante y no estático, además todas sus partes son interdependientes y están sujetas a influencias externas e internas.

En este sentido la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, es una entidad que recibe influencias tanto del medio externo: Gobierno, políticas estatales y contribuyentes; como del medio interno: directivos, jefes y demás

² JOHNSON Y KAST. 1.973. p. 47 citado por: TORRES Sánchez Carlos Eduardo, artículo “Visión sistémica del hombre en la organización” Revista UIS Humanidades. Vol.27 N°2, p. 85-101. julio-diciembre 1998.

³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill, México, 1983. p. 3

⁴ WENDELL L, French. Administración de personal. Limusa Noriega Editores, México D.F 1998 p.59

funcionarios, cuyas funciones se articulan en el desarrollo del objeto social de la Entidad.

La teoría de sistemas, tiene características propias de los sistemas, las cuales son referidas por Carlos Eduardo Torres⁵ y se describen a continuación:

- Los sistemas se hacen para cumplir algún **Propósito u objetivo**.
- Los sistemas son creados para **Funcionar**, este funcionamiento consiste en ciclos repetidos de entradas, transformaciones y salidas.
- Todo sistema está involucrado en otro sistema, el cual a su vez pertenece a otro sistema. Todo sistema para funcionar depende de otro, la **Globalidad** establece que la funcionalidad de un sistema no es autónoma; es interdependiente con otros sistemas, así todo lo que afecte a un sistema afecta de igual manera al sistema total que lo contiene.
- Los sistemas tienen un mecanismo por medio del cual una parte de la energía que sale de un sistema retorna pero como energía de entrada, así se determina que los resultados de un sistema son fuerzas de entrada para otro, este mecanismo es denominado **Feed-Back**.
- La **Entropía** tiene su origen en el caos y es la tendencia al desgaste. Esta tendencia es normal en todo sistema pero no en todos está presente con la misma intensidad.
- La **Homeóstasis** es una necesidad de seguridad que tienen los sistemas; es la tendencia natural del sistema a equilibrarse, se activa cuando existe el desequilibrio.

⁵ TORRES Sánchez Carlos Eduardo, artículo "Visión sistémica del hombre en la organización" Revista UIS Humanidades. Vol.27 N°2, p. 85-101. Julio-Diciembre 1998.

Es una característica propia y necesaria del sistema para garantizar su existencia.

- La **Sinergia** es la tendencia a la renovación, enfocada hacia la transformación; es la capacidad para producir nuevos elementos. La sinergia más que la dinámica, es la potencialidad o capacidad permanente de un sistema que le permite lograr sus objetivos.
- Los **Limites** se crean para establecer el permanente y adecuado funcionamiento de los sistemas.
- La **Jerarquía** hace referencia al orden que determinan para organizar el funcionamiento; es la ubicación o posición de los subsistemas. Es el grado de valor e importancia establecida para desarrollar los procesos y así funcionar adecuadamente.

La teoría de sistemas es pues, útil y necesaria para estudiar un fenómeno social como lo es la organización, la cual está contenida dentro de un sistema mayor, y en si misma contiene una serie de subsistemas que interrelacionan su labor para el logro de un fin propuesto.

En esta medida la teoría de sistemas “considera a la organización como un sistema organizado de partes interrelacionadas para el logro de un fin”⁶

Cada persona que forma parte de la organización es en sí misma un sistema, o sea está compuesta de partes o elementos interrelacionados. Es así como se observa que la organización constituye un organismo social, vivo y cambiante porque su funcionamiento depende de las personas que la integran, quienes

⁶ SUAREZ, Díaz Reynaldo. La dimensión humana de las organizaciones. p. 36

con voluntad dan su capacidad para lograr los propósitos que la organización comparte con ellos.

Herbert Spencer afirmaba que “un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes aspectos esenciales:

- En el crecimiento;
- En el hecho de volverse mas complejo a medida que crece;
- En el hecho de que, volviéndose mas complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia mutua;
- Porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades componentes; y
- Porque en ambos casos hay creciente integración acompañada por creciente heterogeneidad.”⁷

El éxito de una organización se basa en la capacidad de expansión y demanda que pueda representar a nivel externo, la cual está determinada por los procesos que se generen al interior de la organización, los cuales la ubican en una posición concreta ante el medio competitivo; por lo tanto la interacción con el medio exterior se fundamenta en la medida en que el sistema-organización intercambie procesos con su ambiente.

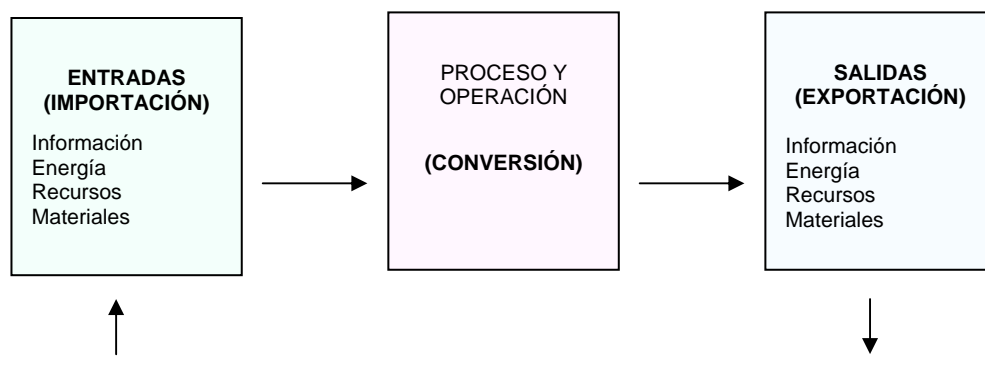
En este sentido “La organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto. Está en continua interacción con el ambiente y establece un equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación, de energía o de trabajo. Sin el flujo continuo de entradas de transformación y flujo de salida, no podría sobrevivir, su objeto social no tendría sentido y perdería su posición en el medio económico y social.”⁸

⁷ SPENCER, Herbert. Autobiography, vol II p.56. citado por CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. México, 1983. p.11

⁸ TORRES. Sánchez Carlos Eduardo, artículo “Visión sistémica del hombre en la organización” Revista UIS Humanidades. Vol.27 N°2, p. 85-101. Julio-Diciembre 1998.

Por lo anterior, se hace necesario retomar el planteamiento de Miller y Rice, quienes proyectaron la idea de que “toda empresa puede ser vista como un sistema abierto, el cual presenta las mismas características de un organismo biológico. Un sistema abierto existe, y solamente puede existir, por el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales; los transforma por medio de procesos de conversión; consume parte de los productos de la conversión para su mantenimiento interno, y exporta el resto. Directa o indirectamente él intercambia sus resultados (**outputs**) para obtener nuevos insumos (**intakes**), incluyendo recursos adicionales para mantenerse. Esos procesos de importación-conversión-exportación, constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir.”⁹

Figura 1. Procesos del Sistema Organizacional



TORRES, Carlos Eduardo Visión Sistémica del Hombre en la Organización.

La organización como sistema debe contar con los cuatro elementos esenciales a saber: entradas, procesamiento, salidas y retroalimentación, los cuales se describirán a continuación:

Entradas: todo sistema recibe elementos o insumos del ambiente que lo rodea. Por medio de los **Inputs** el sistema obtiene los recursos necesarios para su funcionamiento. Estos elementos entrantes bien pueden ser materiales como

⁹ MILLER, E.J. y RICE, A.K, Systems of Organization. p.3. Citado por CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, México, 1983. p. 11

las maquinarias, los equipos, las materias primas, tecnología, energía, información; no materiales como las personas, asesores, servicios personales, candidatos a cargos; Financieros; de mercadeo.

Procesamiento: es el núcleo del sistema, procesa los elementos entrantes para convertirlos en salidas. En esta fase es donde se presentan todas las características de los sistemas abiertos, como Entropía, Sinergia, Feed-Back, Homeóstasis, Globalidad, y Jerarquía.

Salidas: son el producto de la operación del sistema. Por medio de estas (**outputs**) el sistema envía el resultado al medio externo.

Retroalimentación: Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas con la finalidad de mantener el equilibrio del sistema.

Los sistemas, además de contar con características y elementos, pueden clasificarse en abiertos o cerrados, según la manera en la que interactúen en el ambiente:

Tabla 1. Diferencias entre los sistemas abiertos y cerrados

SISTEMA CERRADO	SISTEMA ABIERTO
<p>Tiene pocas entradas y salidas en relación con el medio externo, y estas son bien conocidas. Guarda relación de causa y efecto. Las organizaciones no pueden ser cerradas excepto aquellas que mantengan una dinámica económica y técnica.</p>	<p>Tiene numerosas entradas y salidas para relacionarse con el medio externo, estas no están bien definidas. Su relación causa y efecto es indeterminada Las organizaciones en general son sistemas abiertos pues mantienen contacto social con el medio externo.</p>

La autora

La organización se puede concebir como un sistema abierto, pues está en permanente interacción y dinámica con todos sus miembros, relacionando materia prima, energía, personas e información y transformándola en productos y servicios.

1.2 LA PERSONA COMO SISTEMA

El sistema mayor contiene una cultura que forma a la persona, convirtiéndola así en una resultante de esa cultura; de este modo se observa que la persona, como elemento del sistema social en el que se encuentra inmerso, adquiere una serie de características que le permiten de alguna manera mantener su equilibrio con el entorno. Es así como el individuo se convierte en un subsistema que se encuentra en interdependencia con otros, con la finalidad de mantener el orden y la funcionalidad del sistema mayor del cual forman parte. Esta cultura social, establecida por los principales agentes formadores: la familia y la comunidad, impulsa al individuo a asumir un estilo de vida y formas de comportamiento que reflejan los valores y normas sociales de la sociedad o gran sistema al que pertenece, y que se convierten en parte importante de su personalidad; en la realidad se hace visible en el hecho de que cada persona al ingresar a alguna organización, posee de antemano esa cultura social formada desde tiempo atrás.

Cada persona conoce a los demás y al mundo que lo rodea a partir de su marco de referencia. El conocimiento humano está condicionado no solo por sus órganos físicos, personalidad o edad, sino también por el espacio físico y social en el que se vive.

Entendiendo que no solo existen aspectos de carácter social y biológica que condicionen al individuo, se plantea la teoría de Reynaldo Suárez,¹⁰ la cual ofrece una visión social de los componentes propios de este sistema-persona.

¹⁰ SUAREZ, Díaz Reynaldo. La Dimensión Humana de las Organizaciones. P.66

- ❖ La situación socio-económica y emocional en que se encuentra el individuo en una circunstancia dada.
- ❖ La cultura o sea el conjunto de significados, valores y normas que el ser humano da a sus actividades.
- ❖ Las necesidades que el hombre tiende a satisfacer.
- ❖ Las aptitudes que posee la persona.
- ❖ La historia anterior vivida por la persona.
- ❖ Ciertas características originales de la personalidad.

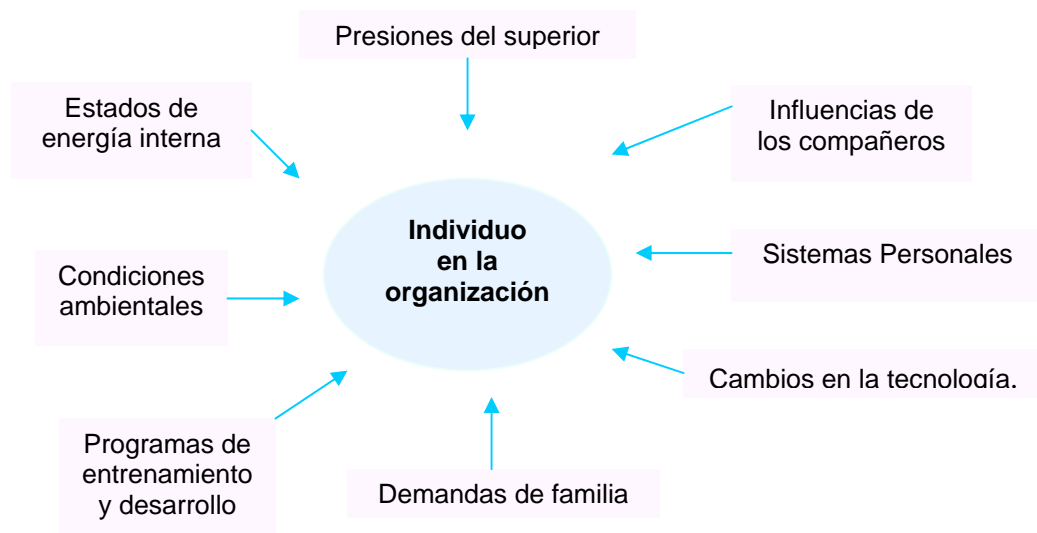
El hombre se caracteriza por la tendencia hacia la vida en sociedad y por esta razón participa en diversos grupos con el objeto de mantenerse en contacto con otras personas. Las actitudes de los individuos están determinadas por la información que reciben y por el sistema grupal y social en el cual se desenvuelven; estas actitudes están directamente relacionadas con los grupos a los que se pertenece, reflejan los valores, las creencias y las normas establecidas en su grupo; el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, también es influenciado por factores internos y externos.

Los factores internos están relacionados con las características de la personalidad como lo son la capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción, actitudes, emociones, valores y muchos más.

Entre los factores externos se pueden mencionar: las presiones ejercidas por parte de los jefes, las influencias por parte de los compañeros de trabajo, los cambios tecnológicos implementados por la organización, las presiones del grupo familiar, las condiciones ambientales.

A continuación se presenta una figura que refleja una idea de los factores que influyen en el comportamiento de la persona en la organización.

Figura 2. Factores potenciales que influyen al individuo en la organización



CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw hill, México, 1983. p. 54.

En esta medida se observa que la persona al vincularse a un grupo en este caso de tipo organizacional, se ve obligada a confrontar ese sistema de referencia preestablecido, con el sistema imperante en el nuevo medio en el cual debe desenvolverse. Es aquí, en donde el individuo sufre un proceso de adaptación al nuevo marco de referencia y nuevas pautas de comportamiento, vitales para su desempeño como persona en el nuevo medio al que se enfrenta.

Aunque existen diversos motivos o razones por las cuales las personas pertenecen a las organizaciones, se observa que estas atrapan a las personas convirtiéndoles en seres dependientes de la actividad organizacional, incluyéndolas en un marco de referencia compuesto por diversas pautas y normas que terminan convirtiéndose en una cultura propia de los miembros de

la organización. Es así como en últimas, se observa que el individuo que tenía sus pautas de conducta, de comportamiento y normas definidas en su personalidad, al enfrentarse con un medio nuevo que le ofrece un marco de referencia distinto, asimila esa información no solo para sí, y la hace en algunas ocasiones extensiva en su vida personal y en los demás grupos sociales en los cuales se desenvuelve.

1.3 LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Anteriormente se pensaba que las organizaciones eran, en su mayor parte, medios racionales para coordinar y ejercer control sobre un grupo de personas. Con el tiempo se descubrió que las organizaciones son mucho más que eso, y que a semejanza de los individuos, también tienen personalidad.

Teóricos, han coincidido en referir la cultura organizacional como “un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras”.¹¹ Por esto, cuando este sistema de significado compartido, se analiza detenidamente, se pueden observar un conjunto de características claves de la organización.

“La investigación mas reciente sugiere las siguientes siete características principales, que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización.

1. *Innovación y asunción de riesgos.* El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.

¹¹ H.S. BECKER, “Culture: A Sociological View” Yale Review (Summer 1982), pp.513-27; and E.H. SCHEIN, Organizational Culture and Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), p.168. Citado por: ROBBINS, Stephen. P. Comportamiento Organizacional. Séptima Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. p 681.

2. *Atención al detalle.* El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. *Orientación a los resultados.* El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
4. *Orientación hacia las personas.* El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
5. *Orientación al equipo.* El grado hasta donde las actividades de trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
6. *Energía.* El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
7. *Estabilidad.* El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del statu quo en lugar de insistir en el crecimiento.”¹²

Estas características existen en un grado de bajo a alto y permiten proyectar un cuadro integrado de la cultura de una organización el cual se convierte en la base de la percepción del conocimiento compartido que tienen los miembros

¹² C.A. O'REILLY III, J. CHARMAN and D.F. CALDWELL, "People and Organizational culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person Organization Fit," *Academy of Management Journal* (September 1991), pp.487-516; and J.A. CHATMAN and K.A. JEHN, "Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be," *Academy of Management journal* (June 1994), pp. 522-53. Citado por: ROBBINS, Stephen. P. *Comportamiento Organizacional*. Séptima Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. p 681-682

respecto de la organización, la forma como se hacen las cosas y la forma como se supone deben comportarse los miembros.

“La cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización diariamente y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales.”¹³

Por esto, es el conjunto de normas, valores, creencias, hábitos y costumbres establecidos y asimilados por los miembros de la organización.

La cultura organizacional es la forma en que se hacen o se perciben las cosas y es compartida por la mayoría de los miembros de una organización, ésta debe ser aprendida y adoptada por los nuevos miembros para que sean aceptados en la empresa.

1.3.1 Tipologías Culturales. Mediante el estudio de las organizaciones, se ha visualizado las diferencias entre las culturas organizacionales y la importancia de integrar correctamente a las personas con las culturas, es así como se identificaron cuatro tipos culturales: *academia, club, equipo de béisbol y fortaleza*.

Academia: es el lugar para los escaladores constantes que desean dominar a la perfección cada nuevo puesto que se le asigna; este tipo de organizaciones recluta personal recién egresado de las universidades y les proporcionan capacitación especial, para así conducirlos por diversos puestos especializados dentro de una función específica.

Club: en este tipo de organizaciones, conserva gran importancia la edad y la experiencia, la antigüedad es la clave, pasando por la lealtad y el compromiso.

Equipo de Béisbol: este tipo de organizaciones son adecuadas para el tipo de personas innovadoras y tomadoras de riesgos, los equipos de béisbol buscan

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw Hill. 2002. p.174

personas con talento de todas las edades y experiencias para luego recompensarlos por lo que producen. Debido a los grandes incentivos financieros y a la libertad de acción, es común observar en estas organizaciones, el salto de un puesto a otro.

Fortaleza: En este tipo de organizaciones prevalece la supervivencia, muchas de estas fueron clubes, academias o equipos de béisbol pero fueron abatidos por épocas difíciles y ahora desean revertir su situación. Ofrecen poca seguridad en el puesto, pero pueden ser lugares emocionantes para quienes prefieren el desafío.

Muchas organizaciones no se adscriben claramente a ninguna de las cuatro tipologías descritas anteriormente, ya sea porque tienen una combinación de culturas o porque están enfrentando un proceso de transición, lo que si es claro, es que cada uno de los cuatro tipos culturales tiende a atraer a determinadas personalidades y la vinculación de personalidad-cultura organizacional afecta el grado y la facilidad con que un individuo puede ascender en las jerarquías administrativas.

La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de la organización, pero lo anterior no quiere significar que no existan subculturas dentro de una cultura determinada, es así como la mayoría de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y varios conjuntos de subculturas. Una cultura dominante expresa los valores comunes que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización; esta macrocultura es la que le da a la organización su personalidad distintiva. Las subculturas generalmente se forman en las organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Este tipo de subculturas en la mayoría de los casos se forman por designaciones departamentales y por separación geográfica, manteniendo los valores centrales en lo esencial pero modificando para reflejar concretamente la situación distintiva de la unidad separada.

Mientras mas fuerte sea la cultura en la organización, mejor se sostienen y se comparten los valores centrales de la misma; es así como una cultura fuerte tiene una gran influencia sobre el comportamiento de sus miembros, y genera menos necesidad de formular reglas y reglamentos formales para dirigir el comportamiento de los empleados; pues estas directrices se incorporan en los mismos cuando aceptan la cultura de la organización.

1.3.2 Funciones de la Cultura: La cultura organizacional desempeña varias funciones dentro de una organización; por una parte tiene un papel de *definición de límites*, o sea que crea diferencias entre una organización y las demás; también *conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización*; facilita la *generación del compromiso colectivo*, sobre el interés personal del individuo; *mejora la estabilidad del sistema social*, en tanto que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para los empleados; por último, la cultura sirve como *mecanismo de control* que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados, define las reglas del juego:

“La cultura es difícil de definir, es intangible, es implícita y se da por establecida. Pero cada organización perfecciona un conjunto central de supuestos, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento diario en el lugar de trabajo... Cuando los recién llegados aprenden las reglas, entonces se les acepta como miembros integrados a la organización. Las infracciones a las reglas, ya sean de parte de ejecutivos de alto nivel o de empleados de los niveles mas bajos, dan como resultado una desaprobación universal y fuertes sanciones. El cumplimiento de las reglas se convierte en la base principal de recompensas y ascensos.”¹⁴

¹⁴ T.E. DEAL and A.A. KENNEDY, “Culture: A New Look Through Old Lenses,” Journal of Applied Behavioral Science (November 1983), p.501. Citado por: ROBBINS, Stephen. P. Comportamiento Organizacional. Séptima Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. p 687

Con el tiempo ha crecido la importancia del papel de la cultura en la influencia del comportamiento de los empleados, es así como se observa reducción de la formalización y delegación de autoridad a los empleados; el significado compartido proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos estén apuntando en una misma dirección.

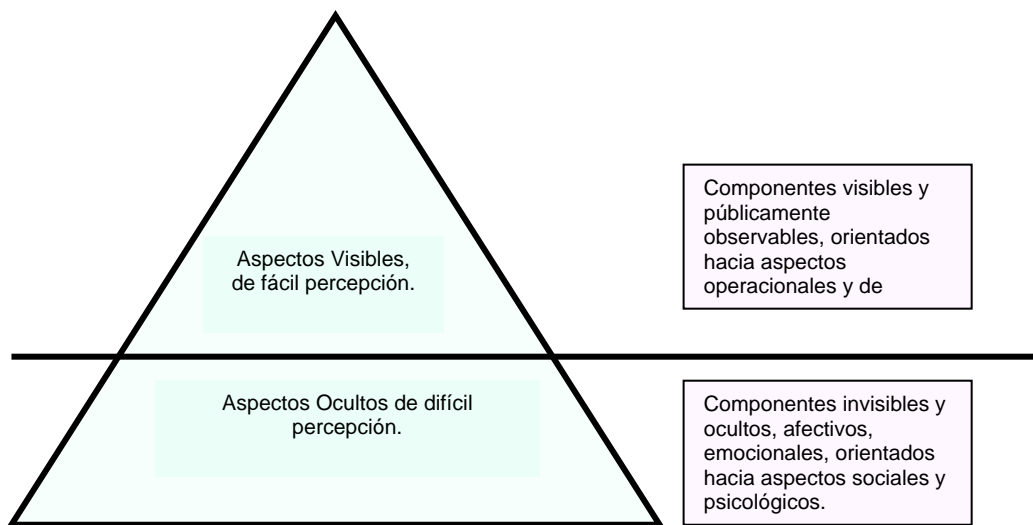
La cultura organizacional tiene un elemento fundamental: no todos los aspectos de la misma son de fácil percepción. Dentro de la cultura organizacional existen aspectos relevantes que son de mas fácil percepción, y que los hace mas visibles que otros, de este modo se hace referencia a los planteamientos propuestos por Idalberto Chiavenato, en donde se compara a la cultura organizacional con un iceberg, el cual tiene una parte visible por encima de la superficie y de fácil percepción, y una parte oculta que se encuentra debajo de la misma y que se mantiene fuera de la vista de las personas.

El Iceberg de la cultura organizacional planteado por Chiavenato expone que dentro del mismo, existen unos aspectos formales y fácilmente perceptibles los cuales pueden ser las políticas de la organización, los objetivos a los cuales obedece, los métodos y procedimientos que ejecuta; y entre los aspectos informales u ocultos se pueden mencionar los sentimientos, actitudes, valores, normas grupales, etc.

Es importante tener en cuenta que los aspectos ocultos de la empresa no solo son los mas difíciles de identificar y percibir sino también los mas difíciles de modificar o transformar.

En la siguiente gráfica se muestra el iceberg de la cultura organizacional.

Figura 3. Iceberg de la cultura organizacional



CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. McGrawHill. 2002. p.175.

“vivir en una organización, trabajar en ella, actuar en sus actividades, desarrollar carrera en ellas es participar íntimamente en una cultura organizacional. La manera como las personas interactúan en una organización, la misión, la filosofía reinante, los valores sociales, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los temas importantes de las interacciones entre miembros forman parte de la cultura de la organización. Cada organización tiene sus características propias, su personalidad, su modo de ser y sus peculiaridades. En resumen, cada organización tiene su cultura.”¹⁵

En este sentido, la cultura organizacional se plantea como un adhesivo social, que de alguna manera mantiene unidos a los miembros de una organización, o funcionarios de una Entidad, por medio de una serie de valores que son compartidos por los miembros y también por medio de unas normas de conducta aceptadas por la mayoría de los mismos.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw Hill. 2002. p.173.

Las personas en la organización desarrollan una serie manifestaciones que permiten percibir la cultura organizacional, que adquirieron los miembros de una organización determinada, las cuales pueden ser los objetos compartidos, los dichos, palabras o expresiones que tienen en común, los hechos, o formas de conducta y los sentimientos y emociones frente a determinada situación, pero en si, ¿cómo aprenden la cultura los empleados?

La cultura se transmite a los empleados en diversas formas, entre las mas poderosas Stephen Robbins¹⁶ identifica: las historias, los símbolos materiales y el lenguaje.

- **Historias:** contienen una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, ruptura de reglas, éxitos y fracasos, errores pasados y manejo de situaciones.
- **Rituales:** son secuencias repetidas de actividades que manifiestan y refuerzan los valores clave de la organización, qué metas son las mas significativas, que personas son importantes y de cuáles se puede prescindir.
- **Símbolos materiales:** revelan quien es importante, el grado de igualdad y la clase de comportamiento; entre estos se incluyen la disposición física de la organización, el tamaño y la distribución de las oficinas, la elegancia del inmobiliario, privilegios ejecutivos y la forma de vestir.
- **Lenguaje:** muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a conservarla. Las organizaciones frecuentemente inventan términos de su uso exclusivo para describir equipos, oficinas, personal clave,

¹⁶ ROBBINS, Stephen. P. Comportamiento Organizacional. Séptima Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. p. 696

proveedores, clientes o productos que se relacionan con sus negocios. Generalmente los empleados nuevos se ven abrumados con siglas y una jerga que más tarde habrá asimilado; convirtiéndose así, esta terminología en el común denominador que unifica a los miembros de una cultura o subcultura determinada.

Es así como se observa que la cultura organizacional, proporciona a sus miembros una identidad organizativa, facilita el compromiso colectivo, fomenta la estabilidad del sistema social y configura la conducta al ayudar a los miembros a entender su ambiente.

Es una realidad que la cultura organizacional se correlaciona estrechamente con el comportamiento y actitudes de los empleados; se supone que los mismos, se inclinan por organizaciones que estimulan la interacción y el trabajo con otros, de manera que les permita y principalmente les ayude a satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo, lo que significa que la cultura organizacional puede ser un motor de las actitudes de los empleados y de la efectividad y rendimiento organizacionales.

1.4 LA MOTIVACIÓN HUMANA

“Motivo es todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico.”¹⁷

Este impulso puede ser determinado por un estímulo externo proveniente del ambiente, pero también puede ser generado internamente a partir de procesos mentales que desarrolla el individuo. Es importante partir del hecho de que

¹⁷ KAST, E. Fremont, ROSENZWERG, E. James. Organization and Management: A systems Approach. Citado por CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, México, 1983. p. 56.

todas las personas son diferentes en lo que a la motivación se refiere, pues las necesidades varían de un individuo a otro, produciéndose así múltiples patrones de comportamiento, valores sociales diferentes, además de capacidades diferentes para alcanzar los objetivos propuestos, es así como se observa que la motivación es desencadenada por una necesidad presente en el individuo, que busca la manera de satisfacerla.

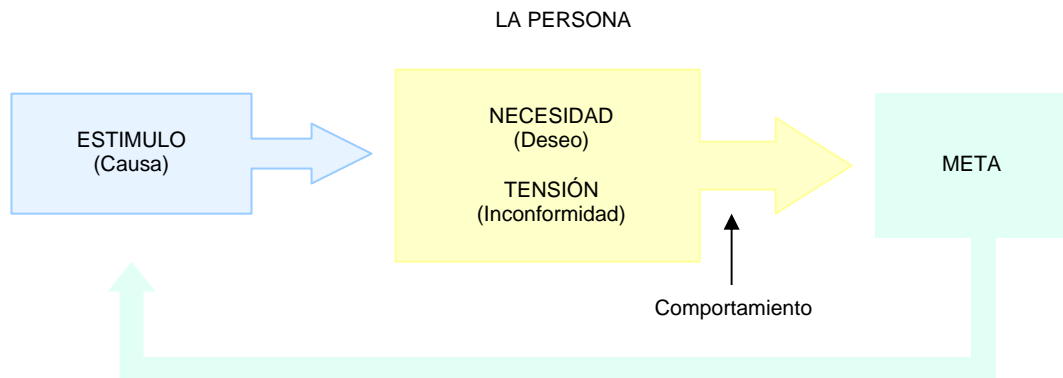
Aunque todas estas diferencias existan, es clave admitir que a pesar de que los patrones de comportamiento varíen enormemente, el proceso del cual resultan es básicamente el mismo para todos los individuos.

Leavitt propone tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano. “El comportamiento es causado, o sea, existe una causalidad de comportamiento. Tanto la herencia como el medio ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.

El comportamiento es motivado, o sea, hay una finalidad en todo comportamiento humano, el comportamiento no es casual ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo. El comportamiento es orientado hacia metas. Subyacente a todo comportamiento existe siempre un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirven para designar los “motivos” de comportamiento”.¹⁸

¹⁸ Leavitt, J. Harold. *Managerial Psychology*. (Chicago, The University of Chicago Press, 1964) Citado por CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw hill, México, 1983. p. 58.

Figura 4. **El modelo básico del comportamiento.**



Leavitt, J, Harold, Managerial Psychology. (Chicago, The University of Chicago Press, 1964) Citado por CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, México, 1983. p. 59.

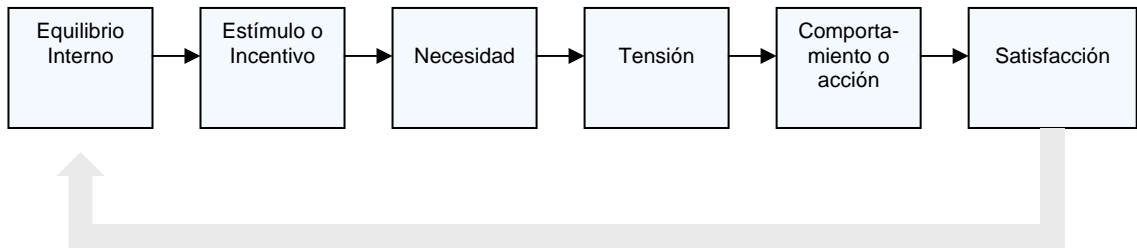
Si las suposiciones propuestas por Leavitt son correctas, se podría afirmar que el comportamiento no es espontáneo, ni está exento de una finalidad, pues siempre existirá una meta implícita o explícita que lo motive.

Como se señaló anteriormente, el modelo del comportamiento de la figura 4 es el mismo para todas las personas, pero es importante resaltar que lo que si varía es el resultado pues la forma como se perciba el estímulo, las necesidades y el deseo es determinante.

Una necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo causando tensión, insatisfacción, inconformidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento capaz de descargar esa tensión y así librarlo de la incomodidad y el desequilibrio. Si ese comportamiento es eficaz el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad, así el organismo retorna al estado de equilibrio anterior.

Este ciclo se puede esquematizar en la siguiente figura:

Figura 5. Las etapas del ciclo motivacional, rodeando la satisfacción de una necesidad.



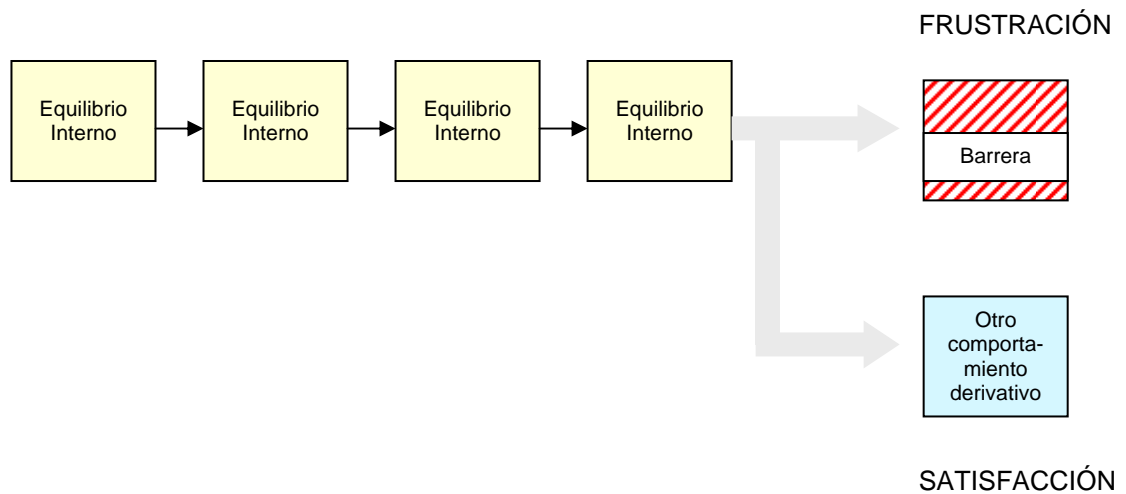
CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, México, 1983. p. 59.

Idalberto Chiavenato plantea que una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada. En el ciclo motivacional, la tensión producto del surgimiento de una necesidad encuentra una barrera u obstáculo para su liberación, de esta manera, esta tensión represada busca un medio alternativo de salida que puede ser por la vía psicológica manifestada en descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia; o por la vía fisiológica: tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas.

En otras ocasiones, esta necesidad no es ni satisfecha ni frustrada sino transferida o compensada, esto se observa cuando la satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad de la necesidad insatisfecha.

En la siguiente figura se explica de manera mas concreta el proceso descrito anteriormente.

Figura 6. Las etapas del ciclo motivacional con frustración o compensación cuando hay responsabilidad de satisfacción de necesidad.



CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, México, 1983. p. 60.

La motivación humana, es pues un proceso cíclico que esta orientado por diferentes necesidades que pueden ser de carácter psicológico, fisiológico o social; por esta razón la satisfacción de algunas necesidades es de carácter temporal.

1.4.1 La Motivación de los Trabajadores. “La motivación es algo esencial, pues todo lo condiciona. Las personas ven aquello que esperan ver, aprenden aquello que les parece importante, recuerdan lo interesante, se adhieren a aquello que les parece que vale la pena”.¹⁹

La motivación consiste en mover a una persona a hacer u omitir algo. Desde el punto de vista organizacional es necesario comprender hasta donde el trabajador ejerce su labor de una forma libre encontrando en ella mayor número de satisfacciones. Estas satisfacciones se logran mediante el trabajo y la organización de la producción.

¹⁹ SUAREZ, Díaz Reynaldo. La Dimensión Humana de las Organizaciones. p. 121

1.5 DIVERSAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Las teorías de necesidades buscan identificar factores internos que de alguna manera impulsan el comportamiento. “Aunque las diferencias individuales establecen, sin lugar a dudas, los límites del desempeño humano, está claro que la motivación es también un determinante poderoso de la conducta humana. Está ampliamente aceptado que gran parte de la motivación tiene su origen en ciertas necesidades básicas que son comunes a las personas.”²⁰

Como lo plantea Angelo Kinicki y Robert Kreitner las necesidades son déficit fisiológicos o psicológicos que producen comportamientos, estas varían con el tiempo y lugar, son fuertes o débiles y reciben influencia de factores ambientales.

Idalberto Chiavenato clasifica las teorías de la motivación en dos enfoques distintos, por una parte están las teorías de contenido relacionadas con lo que está dentro del individuo o dentro del ambiente que lo rodea y que sustenta su comportamiento; por otro lado existen las teorías de proceso que ofrecen una opción más dinámica pues proporcionan la comprensión de los procesos cognitivos o de pensamiento de las personas que influyen de alguna manera en su comportamiento.

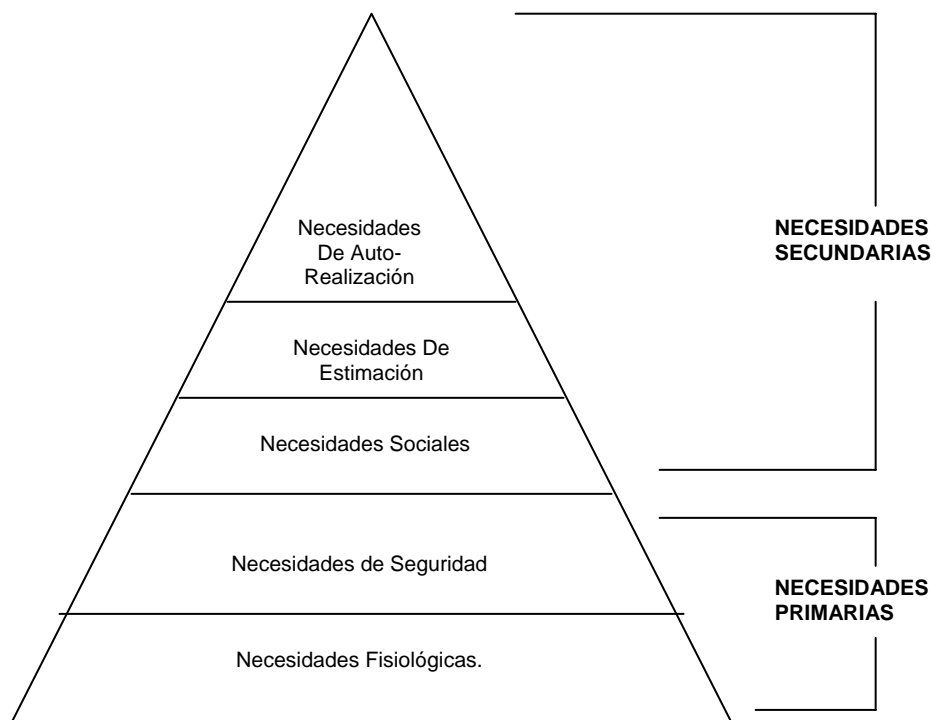
1.5.1 Teorías de contenido de la motivación. Existen dos teorías de contenido que a pesar de ser cuestionadas en términos de validez constituyen la mejor manera de explicar la motivación de las personas, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow y la teoría de motivación-higiene, ambas son fundamento de las teorías contemporáneas.

1.5.1.1 Teoría De La Jerarquía De Necesidades De Maslow. El psicólogo Abraham Maslow consideraba que las necesidades humanas se podían categorizar en un orden jerárquico, pues todas no tienen la misma fuerza y por

²⁰ WENDELL L, French. Administración de Personal. p. 99

lo general surgen con alguna prioridad. En la medida en “el hombre satisface sus necesidades básicas, otras mas elevadas toman el predominio del comportamiento.”²¹ Pues, cuando las necesidades primarias quedan razonablemente satisfechas, la persona insistirá en las necesidades secundarias.

Figura 7. La Jerarquía de las Necesidades Humanas según Maslow.



CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos. p 61

Las necesidades fisiológicas se reconocen fácilmente pues están relacionadas con la necesidad de alimento, agua, oxígeno, eliminación de residuos corporales, sueño, descanso, actividades sexuales y musculares. Estas necesidades están de alguna manera determinadas o modificadas por la sociedad. Las necesidades de seguridad se pueden manifestar como miedo, en ellas se observa la necesidad de protección, de estar libre de peligro y de un futuro predecible. Encierra tanto el hecho de que la persona necesita ropa y

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos McGrawHill, México 1983. p. 60.

medios de defensa así como una habitación para resguardarse, por lo tanto en este punto se puede determinar que las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad están directamente relacionadas. Las necesidades de pertenencia y afecto o necesidades sociales se evidencian en el hecho de que los seres humanos normales tienen una fuerte tendencia a relacionarse con otras personas. Estas necesidades se refieren básicamente a lo afectivo, la pertenencia y la participación social. Las personas en general necesitan de autoestima y estima de otros, la autoestima se refleja en sentimientos de competencia, de autonomía y logros, los cuales pueden ser producto de las necesidades fisiológicas y de seguridad básicas. La estima de otros se manifiesta en el reconocimiento, el elogio y la aprobación. Por último y en cuanto a las necesidades de auto-realización se puede afirmar que se basan en la idea de que el hombre alcance su punto máximo de realización en donde demuestre todo lo que potencialmente es, mediante el uso de todas sus habilidades personales y aprovechamiento de su talento. La teoría de las necesidades está organizada dentro de una jerarquía, por lo tanto para que una persona logre la auto-realización, es necesario que antes haya satisfecho las necesidades previas.

Pero ¿cómo puede la organización satisfacer estas necesidades humanas?

Reynaldo Suárez en su libro “La dimensión humana de las organizaciones”²² referencia la forma en que las diferentes organizaciones pueden trabajar por el logro y satisfacción de estas necesidades en sus colaboradores. Respecto a las necesidades fisiológicas es indiscutible que el hombre encuentra en su trabajo un medio para su propio sustento y el de su familia. La organización debe contribuir de la manera más apropiada, por lo tanto la recompensa económica debe satisfacer adecuadamente estas necesidades, pero esto en la práctica no es fácil, pues los salarios y el trabajo humano en muchas organizaciones se encuentran económicamente devaluados, lo cual se evidencia en la preferencia de realizar inversión en otro tipo de actividades que en lo referente al bienestar del personal, sumado a esto la presencia del

²² SUAREZ, Díaz Reynaldo. La Dimensión Humana de las Organizaciones. p. 140.

régimen capitalista de alguna manera contribuye a sumar dificultades pues gracias a éste, el trabajo vale menos que las cosas y el capital. A pesar de las dificultades, gracias a la teoría y la práctica se puede afirmar que las organizaciones que más producen y que tienen mayor bonanza son definitivamente las que se preocupan más por el bienestar del trabajador pues un trabajador feliz es un trabajador productivo.

La seguridad se puede mostrar en tres aspectos; como primera medida se encuentra la seguridad económica pues el empleado o colaborador desea tener un empleo fijo y la organización puede responder a este tipo de seguridad por medio de una óptima política de contratación y evaluación de los empleados. En lo referente a la seguridad emocional es claro que el empleado quiere tener relaciones estables y claras con sus jefes y compañeros, la organización puede responder a esto mediante políticas claras, reglamentos precisos, programas realizables, relaciones humanas, comunicación afectiva. La seguridad de progreso se observa en la medida en que todas las personas tienen aspiraciones, los empleados desean progreso para el presente y seguridad para el futuro, pues la necesidad de oportunidad y desarrollo es sentida por todos los seres humanos. Los empleados tienen deseo de aprender y desarrollar sus capacidades si la organización no contribuye a esto generará en sus colaboradores frustración por lo tanto es necesario contar con una política clara de ascenso, de selección de personal, de entrenamiento y promociones. Todos los seres humanos tienen necesidad de relaciones sociales: participar en un grupo, ser tenidos en cuenta, ser estimados y apreciados. La empresa debe tener en cuenta el factor grupo escogiendo a aquellos que mejor congenian, promoviendo un ambiente cálidamente humano. Es importante dar ocasión a las personas para que sean importantes, fomentando la iniciativa y la responsabilidad en esta medida se debe utilizar el elogio público y el reconocimiento para quienes lo merecen. Las personas desean trabajar en algo que entiendan, que se les facilite, que hayan escogido libremente, que les guste y en lo cual se sientan realizadas por lo tanto el empleado debe saber que debe hacer, porque y cuando esta bien hecho, para lograrlo es necesario formular objetivos claros y definir responsabilidades y funciones. Es necesario

promover la iniciativa en lugar de la centralización, mantener un liderato democrático. Es importante comprender que las persona anhelan sentirse realizadas en su trabajo por lo tanto se les debe permitir la oportunidad de realizarse, de hacer suyo su trabajo, de dar algo de su ser, de sus aptitudes. Para conseguir que la organización logre satisfacer las necesidades humanas se requiere en sus dirigentes una serie de actitudes referenciadas por Reynaldo Suárez²³; que hagan posible el trato de los trabajadores como seres humanos:

Fe en los hombres. La capacidad creadora de todos los hombres es enorme, no existen seres humanos intelectualmente tan pobres que no tengan su palabra para decir y su iniciativa para proponer.

Fe en la libertad y responsabilidad humana. En un contexto de confianza y seriedad el ser humano reacciona positivamente hacia la colaboración. La libertad es un valor básico, en esta medida es importante proponer que para el control deba existir el autocontrol y la responsabilidad y para la centralización, la delegación de funciones.

Fe en el progreso y el éxito. No hay progreso sin cambio. Debe perdurar el afán de ser más, aquí el optimismo en las capacidades de cada quien y en las de las demás juega un papel fundamental.

Mística por el trabajo, la acción, la efectividad, la realización. Todo trabajo es noble y bello, tiene un valor en si mismo, hay que descubrirlo y este descubrimiento se logra a través de:

²³ Ibid. página 143.

- La organización de la empresa: estableciendo objetivos claros y realizables, discutidos en grupo, revisados sistemáticamente.
- Liderato democrático: así se logrará que la gente trabaje de manera eficiente y con el mayor número de satisfacciones. El arte de dirigir consiste en que la gente haga lo que la empresa desea, porque ellos lo quieren. La clave esta en que los objetivos de la empresa coincidan con los objetivos de sus operarios.
- Comunicación y participación: sin comunicación no puede haber grupo, ni coordinación, ni logro de objetivos, sin embargo, sin participación no hay responsabilidad ni empeño en el logro de los mismos.

1.5.1.2 Teoría de los Dos Factores. La teoría de los dos factores o de higiene-motivación, fue propuesta por Frederick Herzberg y se fundamenta en el ambiente externo y en el trabajo del individuo.

Figura 8. Factores higiénicos y factores de motivación.



CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw Hill. 2002. p. 600

Los factores higiénicos o de insatisfacción están asociados directamente al contexto o ambiente de trabajo; “tienden a actuar en una dirección negativa, mejorándolos se puede remover la insatisfacción”.²⁴

La insatisfacción de la persona está mas relacionada con el ambiente de trabajo en el que se desenvuelve que con la naturaleza del trabajo en sí. Estos factores higiénicos incluyen salario, políticas, estilos de supervisión, condiciones ambientales, seguridad en el empleo y relaciones con las demás personas que forman parte de la organización. “Se relacionan específicamente con las fuentes de insatisfacción en el trabajo y con los tres niveles inferiores de la jerarquía de Maslow.”²⁵

Los factores de motivación o de satisfacción están relacionados específicamente con el contenido del cargo, incluyen el trabajo en sí, responsabilidad, progreso y realización personal. Se relacionan con las fuentes de satisfacción en el trabajo y con las necesidades más elevadas de la jerarquía de Maslow.

Los estudios realizados por Herzberg le permitieron descubrir que la satisfacción en el trabajo no es concepto radical que varía del si al no, todo lo contrario, sus condiciones indican que satisfacción e insatisfacción son conceptos bidimensionales como se aprecia en la siguiente figura:

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGrawHill México, 1983. p.63.

²⁵ Ibid. p. 63.

Figura 9. Factores de insatisfacción y factores de satisfacción y sus implicaciones.



CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw Hill. 2002. p. 601

1.5.1.3 Teoría de las Necesidades de McClelland. El psicólogo David McClelland, aunque realizó estudios sobre la relación entre las necesidades y el comportamiento es mas conocido por su investigación sobre las necesidades de logros, de afiliación y de poder.

La necesidad de logros se representa como el deseo de alcanzar algo difícil, está necesidad se sustenta en el ideal de dominar o manipular objetos y seres humanos, alcanzar metas altas y superar obstáculos. Las personas que de alguna manera sean motivadas por los logros tienen tres características en común: Prefieren trabajar en las actividades que presenten un índice de dificultad moderada; prefieren participar en actividades en las cuales los resultados correspondan a su esfuerzo y no a otros factores como la suerte; sienten mas deseos de retroalimentación de sus éxitos o fracasos. Esto implica que les gustan las tareas de dificultad mediana. “McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otras personas por su deseo de hacer mejor las cosas”²⁶

La necesidad de afiliación se expresa como el deseo de tener tiempo para relaciones y actividades de tipo social. “Los individuos con una alta necesidad

²⁶ Mc Clelland. The Achieving Society. Citado por ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Séptima Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. p 220

de afiliación luchan por la amistad, prefieren situaciones de cooperación mejor que las competitivas, y desean relaciones que involucren un alto grado de comprensión mutua.²⁷ Las personas con niveles altos de esta necesidad prefieren dedicar su tiempo al establecimiento de relaciones sociales y participación en actividades de grupo, también consideran importante el ser amadas. En este grupo no se encuentran precisamente los administradores o líderes, pues les resulta problemático tomar decisiones sin preocuparse por desagradar a los otros.

La necesidad de poder se constituye como el deseo de influir, enseñar y alentar a los demás para conseguir logros. “Es el deseo de tener impacto, de ser influyente y de controlar a otros. Los individuos que tienen una alta necesidad de poder disfrutan cuando están a cargo, luchan por influir en otro, prefieren que se les coloquen en situaciones competitivas y orientadas al estatus y tienden a preocuparse más por el prestigio y la influencia sobre los demás que por un desempeño eficaz”.²⁸ Esta necesidad tiene dos caras: la positiva y la negativa; la segunda se identifica por la mentalidad: “Si gano, pierdes”, en cuanto a la positiva se puede decir que las personas con esta orientación se enfocan en lograr objetivos de grupo y ayudar que los empleados tengan la sensación de competencia.

Todas las personas alguna vez han sentido en algún momento una de estas necesidades, pero lo interesante es que la intensidad de las mismas varía de acuerdo a la situación y la frecuencia varía, de persona a persona, por lo que siempre existe la tendencia a sentir mas intensidad por una de las tres.

²⁷ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Séptima Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. p 221

²⁸ Ibid página 221.

1.5.1.4 Teoría ERC. Clayton A. Alderfer con su teoría ERC procura modificar la teoría propuesta por Maslow y difiere especialmente en tres aspectos:

En primer aspecto, ésta teoría reduce las cinco necesidades básicas de Maslow a las necesidades esenciales: Existencia, Relaciones y Crecimiento.

Necesidades de Existencia: Son necesidades de bienestar físico, existencia, conservación y supervivencia. Aquí se incluyen las necesidades fisiológicas y de seguridad planteadas por Abraham Maslow.

Necesidades de Relaciones: Son las necesidades de relaciones interpersonales, hace referencia al deseo de sociabilidad y relaciones sociales, incluyen las necesidades sociales y los componentes externos de estima propuestos por Maslow.

Necesidades de Crecimiento: Son las necesidades de desarrollo de potencial humano y deseo de crecimiento y competencia personal, incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima (confianza en si mismo) y de autorrealización.

El segundo aspecto de la teoría de Alderfer no supone un orden jerárquico rígido como la propuesta por Maslow, pues adopta el principio de frustración y regresión, en la cual una persona en su intento frustrado de satisfacer una necesidad de crecimiento, puede sentir la necesidad de satisfacer otra inferior; en la medida en que la satisfacción de una necesidad mas elevada se reprime y frustra tiende a aumentar el deseo de satisfacer una necesidad inferior. Alderfer también difiere de Maslow en que según la teoría ERC la persona puede activar más de una necesidad a la vez, al contrario de los planteamientos de Maslow en los cuales la persona enfoca solo una necesidad cada vez.

1.5.2 Teorías de proceso de la motivación. Si las teorías de contenido se preocupan por las necesidades e incentivos que genera el comportamiento, las teorías de proceso buscan verificar como se activa, dirige, mantiene y

comprende el comportamiento. Las principales son la teoría de la equidad y la teoría de la expectativa.

1.5.2.1 Teoría del Establecimiento de Objetivos. Edwin A. Locke, concluyó que la intención de trabajar con el fin de conseguir algún objetivo constituye una fuente de motivación. Los objetivos influyen en el comportamiento de las personas y los específicos mejoran el desempeño, pero son los objetivos difíciles los que realmente originan un desempeño más alto que el alcanzado por los objetivos fáciles.

“Es importante comprender que si los objetivos son muy difíciles de conseguir el desempeño será peor que con los objetivos fáciles.”²⁹ Los objetivos específicos y claros conducen a un mejor desempeño que los indefinidos e imprecisos. Cuando las personas se involucran en la elección de los objetivos, desarrollan más compromiso que cuando estos son impuestos por otros. El conocimiento de los resultados o retroalimentación permite a la persona saber como van sus esfuerzos para conseguir los objetivos, proporciona información sobre el progreso.

La capacitación y la auto-eficacia son claves en la consecución de los objetivos; pues la persona debe estar capacitada para trabajar en pro de los objetivos y debe creer en su propio desempeño, así existirá más confianza para lograr el éxito en la tarea.

Cuando las personas toman parte activa en el establecimiento de objetivos generará un mayor compromiso.

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw Hill. 2002. p.607

Locke concluye que “la formulación de objetivos difíciles y específicos constituye una poderosa fuerza motivadora”³⁰, por lo tanto afirma que existen cuatro métodos principales para motivar a las personas:

- Dinero.
- Establecimiento de objetivos.
- Participación en la toma de decisiones y en establecimiento de objetivos.
- Rediseño de cargos para proporcionar mayor desafío y responsabilidad.

1.5.2.2 Teoría del Refuerzo. Es conducida por la teoría del establecimiento de objetivos. Ésta teoría se centra en lo que le ocurre a la persona cuando está realizando determinada acción.

“Algunos autores proponen la modificación del comportamiento organizacional: la utilización sistemática³¹ de los principios del refuerzo para estimular el comportamiento esperado y desestimular el comportamiento no esperado en el trabajo.”

“Idalberto Chiavenato”,³² plantea cuatro estrategias de modificación del comportamiento organizacional:

Refuerzo Positivo. Con el fin de aumentar la frecuencia o intensidad del comportamiento esperado relacionándolo con consecuencias agradables.

Refuerzo Negativo. Con el fin de aumentar la frecuencia o intensidad del comportamiento esperado por el hecho de evitar una consecuencias desagradable.

Castigo. Para disminuir la frecuencia o eliminar un comportamiento no esperado por la aplicación de la consecuencia desagradable.

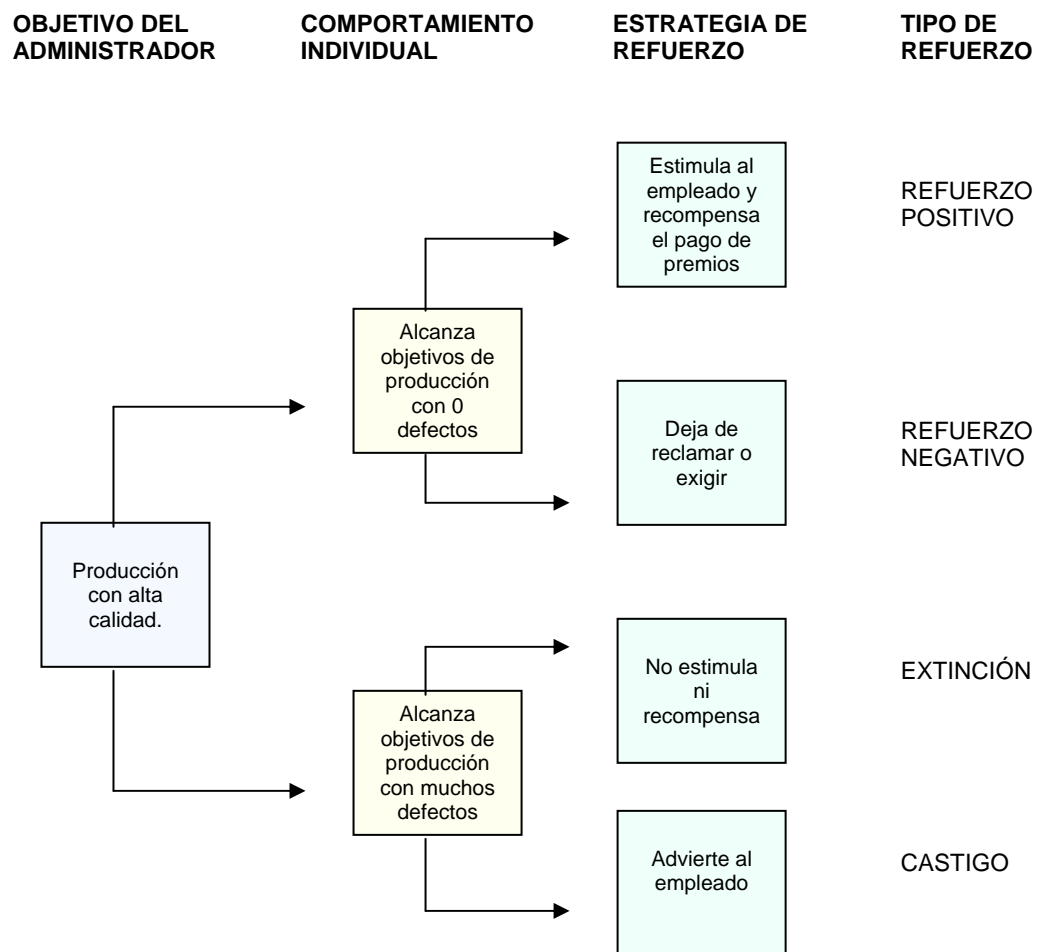
³⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw Hill. 2002. p.607

³¹ LUTHANS, Fred y KREITNER, Robert. Organizational Behavior Modification, Glenview, Il., Scott Foresman, 1975. Citado por CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw Hill. 2002. p.608

³² Ibid página 608.

Extinción. Para Disminuir la frecuencia o eliminar un comportamiento no esperado mediante la transferencia de una consecuencia agradable.

Figura 10. Las cuatro estrategias de modificación del comportamiento organizacional.

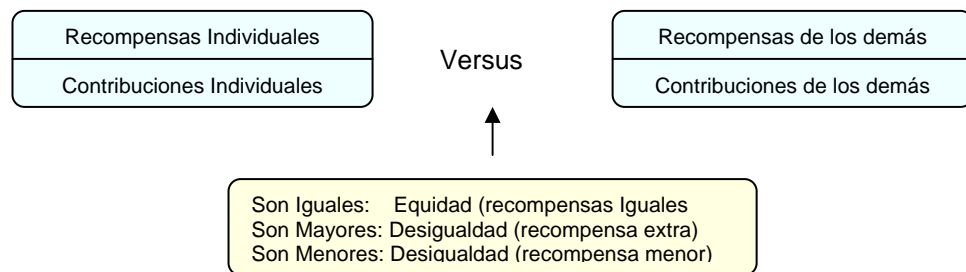


CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw Hill. 2002. p. 609

1.5.2.3 Teoría de la Equidad. “La esencia de la teoría³³ de la equidad es la comparación realizada por las personas entre sus esfuerzos y recompensas y los esfuerzos y recompensas de otras personas que laboran en situación semejante.”

Su aplicación se da en la medida en que el empleado compara lo que recibe (recompensa) con lo que da (contribuciones) y las compara con las recompensas y contribuciones de los demás.

Figura 11. Teoría de la equidad sobre la motivación.



CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw Hill. 2002. p. 610

Cuando un empleado percibe falta de equidad, elige una de las siguientes alternativas de comportamiento:

- Cambia sus contribuciones.
- Cambia las recompensas.
- Modifica los puntos de comparación.
- Modifica la situación.

³³ Ibid página 610.

Esta teoría muestra la importancia de la comparación en el trabajo y la identificación de referencias, pues ayuda a explicar y predecir actitudes de las personas frente a las recompensas ofrecidas por la organización.

1.5.2.4 Teoría de la Expectativa. La teoría de la expectativa o de instrumentalidad fue propuesta por Víctor H. Vroom en 1964. “La teoría de la expectativa, argumenta que la tendencia a actuar de cierta manera depende de la fuerza de que la acción pueda estar seguida de algún resultado, y del atractivo de este resultado para el individuo.”³⁴

Esta teoría, en términos prácticos significa que un empleado tendrá motivación a esforzarse cuando crea a partir de su esfuerzo se generará una buena evaluación de desempeño, la cual le proporcionará beneficio, satisfaciendo así sus objetivos individuales; constituye una cadena de relaciones las cuales se representan así: relación entre esfuerzo y desempeño: es la posibilidad que percibe el individuo de que su esfuerzo personal le permitirá lograr el desempeño esperado; relación entre desempeño y recompensa: radica en la creencia del individuo de que su buen desempeño le traerá los resultados esperados o determinadas recompensas; relación entre recompensas y objetivos personales: en la medida en que las recompensas organizacionales puedan satisfacer los objetivos o necesidades personales del individuo.

“Idalberto Chiavenato”³⁵, plantea los tres aspectos básicos de esta teoría, los cuales son:

Expectativa: la persona espera que su esfuerzo este seguido de cierto desempeño. La expectativa será igual a 0 (ninguna expectativa) cuando la persona siente que es imposible alcanzar el desempeño esperado; será igual a 1 (expectativa total) cuando la persona esta segura de que puede alcanzar este desempeño.

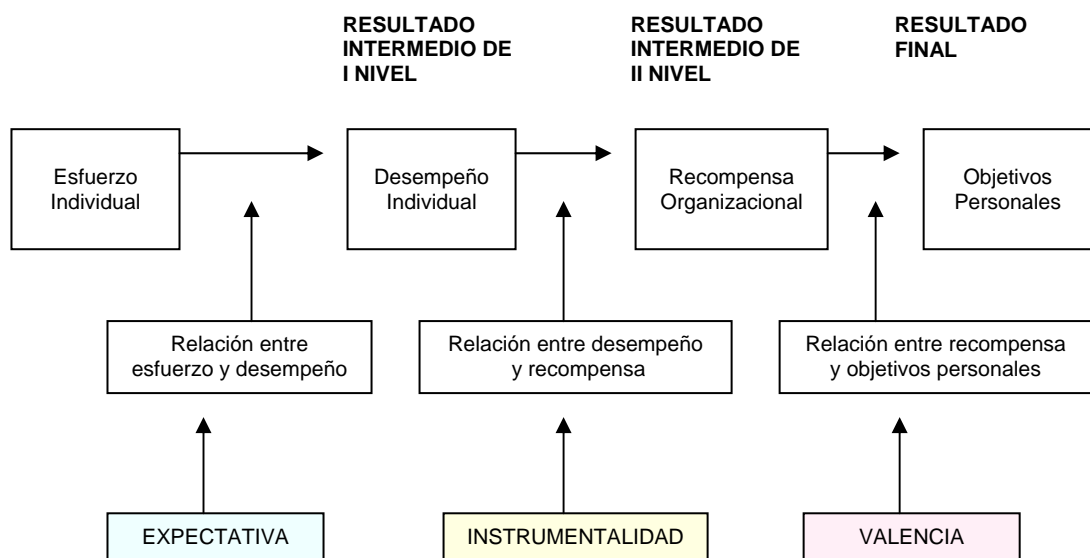
³⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw Hill. 2002. p.612

³⁵ Ibid página.612.

Instrumentalidad: el individuo espera la probabilidad de que cierto desempeño alcanzado lo llevará a obtener recompensas en el trabajo. Varía de 0 a 1 (siendo 0 ninguna instrumentalidad) o sea que el desempeño no lo conducirá a alguna recompensa, y 1 significa estar 100% seguro de obtener la recompensa con el desempeño obtenido.

Valencia: es el valor atribuido por el individuo a las diferentes recompensas del trabajo. Varía desde -1 (recompensa indeseable) a +1 (recompensa muy deseable).

Figura 12. Enfoque administrativo de la teoría de la expectativa.



CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw Hill. 2002. p. 613.

Según Vroom, la motivación (M), la expectativa (E), la instrumentalidad (I) y la valencia (V) están relacionadas entre sí por la ecuación: $M: E \times I \times V$

La lógica de esta teoría radica en que el administrador puede intervenir activamente en la situación de trabajo con la finalidad de influenciarlos de manera positiva.

En cuanto a teorías de necesidades, diversos autores han aportado sus planteamientos, Manfred Max-Neef, es uno de ellos y ofrece un panorama de necesidades y Satisfactores a partir de la visión de la persona en un ambiente social comunitario.

Desde esta perspectiva, y para desarrollo de este trabajo de grado, es necesario dar prioridad a otros autores y teorías que contengan planteamientos precisos sobre necesidades humanas, pero específicamente aplicables al campo organizacional.

1.5.3 La Teoría de la Integración de Douglas McGregor. Douglas McGregor fue un personaje importante en la escuela administrativa de las relaciones humanas que tuvo gran apogeo en la mitad del siglo XX, cuyas enseñanzas aun encuentran aplicabilidad a pesar de la existencia de nuevas y modernas teorías gerenciales.

En su importante obra “El lado humano de las organizaciones” McGregor describió la teoría Y o teoría de la Integración, en donde los directivos consideran a sus empleados como colaboradores partiendo del principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

El principio fundamental que se deduce de la teoría Y es el de integración, es decir, “la creación de condiciones que permiten que los miembros de la organización realicen mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.”³⁶ En esta medida, la satisfacción personal y la auto-realización van de la mano con el trabajo, pues esta teoría exige que se

³⁶ MCGREGOR, Douglas, El lado humano de las organizaciones. Editorial McGrawHill. México, 1994 p. 49.

reconozcan no solo las necesidades de la organización, sino también las del individuo.

Los supuestos de la teoría Y.

- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento dependiendo de ciertas condiciones controlables.
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos, las personas pueden ejercer el autocontrol y auto-dirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse hacerlo.
- Las recompensas en el trabajo están en razón directa con los compromisos adquiridos. La satisfacción del ego y las necesidades de autorrealización pueden ser la recompensa de dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización.
- Las personas pueden llegar a aceptar y a asumir las responsabilidades.
- La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden encontrarse en la mayoría de la población.
- El potencial intelectual del ser humano se halla lejos de ser utilizado en su totalidad, puede lograrse un mayor uso.

La teoría Y, plantea que el hombre puede ser maduro, anhela la responsabilidad y la autodeterminación y posee grandes capacidades. En condiciones normales, el individuo gusta del trabajo y se orienta hacia objetivos que considera válidos.

El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí. En esta medida

es importante destacar que para el hombre el trabajo es una fuente de satisfacción cuando lo realiza de manera voluntaria y espontánea y solo será un castigo cuando le represente una amenaza que deberá evitar. Si el trabajo es considerado en si, una fuente de satisfacción, entonces la coacción, la fuerza o las amenazas no son necesarias ni validas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. No hace falta el control externo o la amenaza para conseguir los objetivos de la organización cuando la persona es conciente de la auto-dirección y el auto-control.

McGregor, contempla la idea de que los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida en que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización. En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.

En cuanto a la aplicación de esta teoría se puede afirmar que requiere de esfuerzo, pues durante mucho tiempo ha existido una posición totalmente contraria que se ha arraigado fuertemente en las empresas y especialmente en los directivos, por esto McGregor afirma que “la aplicación de la teoría Y exige un profundo cambio de mentalidad tanto de los dirigentes como de los dirigidos, cambios a nivel cultural y a nivel estructura organizacional. De lo contrario dicho cambio se mirará con recelo y sospecha y será mal comprendido, generando conflictos y falsas expectativas.”³⁷ Pero también es importante mencionar que aunque han existido organizaciones que mantienen arraigo y apego en conservar teorías tradicionales y obsoletas, también existen organizaciones que han aceptado y asimilado teorías de la administración que han expandido su visión y que se han interesado por el lado humano de las organizaciones. Estas teorías inician su búsqueda del lado humano de las organizaciones a partir de una preocupación que se hace evidente en las

³⁷ SUAREZ, Díaz Reynaldo. La Dimensión Humana de las Organizaciones. p. 38

organizaciones y que cada día toma mas fuerza y es el interés por brindarle a sus colaboradores un ambiente de trabajo seguro y agradable.

En esta medida aparece el concepto de integración y auto-control planteado por McGregor el cual "supone que la organización realizará mejor y mas eficazmente sus objetivos económicos si se ajusta, en aspectos importantes, a las necesidades y aspiraciones de sus miembros."³⁸ La teoría de la integración es uno de los mas grandes planteamientos en lo referente a la administración de personal, pues implica en si, la creación de condiciones que le permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus objetivos individuales, encaminando sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, contribuyendo sustancialmente al éxito de la empresa, pues es innegable que la mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permite dar solución a los problemas de la organización y si existe de por medio la idea de la satisfacción personal de la mano con la satisfacción de los objetivos organizacionales, el empleado dispondrá de todo su potencial para asumir su labor y de esta manera contribuir al logro de estas expectativas respondiendo así al principio de la Integración.

Es una realidad que la teoría Y propone un cambio importante en la mentalidad no sólo de los directivos, sino también de los empleados, pues en la medida en que el hombre acepte y asimile su contenido, logrará comprender que el trabajo representa un medio de realización profesional y personal, dejando de lado el precepto o idea tradicional que se ha propagado con fuerza y que ubica al trabajo en un pobre concepto, en donde se considera como una obligación necesaria para sobrevivir. Es en este punto, necesaria y fundamental la intervención de los directivos, quienes por medio de la motivación a sus empleados pueden hacer crecer la productividad de la empresa y la participación activa de los empleados en la misma.

³⁸ MCGREGOR, Douglas, El lado humano de las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994 Pág. 50

Es importante comprender que en tanto los trabajadores perciban y asimilen los supuestos de esta teoría, conseguirán disfrutar de su labor y concebirán el trabajo como el medio de satisfacción de sus necesidades y expectativas de vida, logrando ser personas muy útiles a la organización, pues intentarán obtener los objetivos de la empresa comprendiendo que de ese mismo modo conseguirán alcanzar sus propios objetivos.

En este sentido, y consecuente con el planteamiento que propone la creación de un entorno que le permita a los miembros de la organización realizar mejor sus objetivos individuales, es pertinente abordar la importancia que en la actualidad tiene el factor humano dentro de las empresas, el cual anteriormente se relegaba a un segundo plano debido a la prioridad que se le otorgaba a la inversión en tecnología. Aunque la innovación tecnológica constituya un factor determinante en la evolución socio-económica de la sociedad actual y se consolide como uno de los factores básicos de la competitividad empresarial, no se puede desconocer que hoy en día esta competitividad no consiste únicamente en la inversión en tecnologías, pues es determinante que la era del conocimiento cambió el paradigma tradicional en donde los sistemas de gestión apuntaban a la calidad del proceso y su resultado final o sea el producto; y dio paso a la concepción actual en la que los sistemas de gestión por sí solos no constituyen nada, pues su importancia está determinada por el ejercicio de los trabajadores, quienes con sus acciones, comportamientos y habilidades los hacen válidos y efectivos, es decir con sus competencias determinan la efectividad y continuidad de los mismos.

En la era del conocimiento prevalece la generación y manejo de ideas que en definitiva han generado grandes cambios, en esta medida las empresas se organizan alrededor de su recurso humano, considerándolo como un todo, logrando una interconexión entre las personas que laboran allí; es así como en las organizaciones modernas las competencias se traducen en la búsqueda de la excelencia del desempeño humano y su capacidad efectiva para llevar a

cabo una actividad laboral totalmente identificada, basando las competencias en capacidades reales y demostrables.

Esta importancia que ha cobrado el factor humano dentro de las organizaciones, se traduce a nivel internacional en la necesidad de estandarizar criterios en aras de armonizar los requisitos existentes en seguridad y salud ocupacional en las empresas; en esta medida surge la creación de una norma certificable OSHAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*), OHSAS 18001, en donde se indican los aspectos que permiten a una organización controlar sus riesgos de seguridad y salud ocupacional y, a su vez, dar confianza a quienes interactúan con la organización al cumplimiento de dichos requisitos.

La norma OHSAS 18001 proporciona una certificación voluntaria para aquellas empresas que quieran mejorar su gestión y desempeño en salud ocupacional y seguridad. En Colombia el Ministerio de Protección Social se encarga de asegurar que se cumplan cabalmente las disposiciones existentes en la legislación laboral y de riesgos profesionales vigentes; en este sentido la norma OHSAS se convierte en una herramienta facilitadora para las organizaciones, pues es un estándar que les permite a las mismas implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión en salud ocupacional y seguridad; asegurar por si misma su conformidad con la política establecida en los aspectos mencionados anteriormente, además de demostrar la conformidad a otros, y buscar la certificación/registro de su sistema de gestión en salud ocupacional y seguridad por parte de una organización externa.

Es importante resaltar que la norma OSHAS 18001, proporciona beneficios a las empresas certificadas por la misma, en la medida en que les permite mejorar su imagen y competitividad a partir del hecho que representa el poseer un certificado de este clase, pues el mismo otorga un mayor poder de negociación, al igual que genera privilegios ante las autoridades de su competencia.

En esta medida se observa como a nivel mundial también se tejen estrategias que van encaminadas hacia la prevención de los riesgos laborales y la promoción de la salud en el trabajo; además es importante mencionar la importancia y el interés por mantener elevados niveles de motivación entre los trabajadores, lo cual ha cobrado gran importancia en los últimos tiempos; de ahí la pertinencia de abordar la salud ocupacional, como medio para mejorar las condiciones de vida y salud integral de los trabajadores, logrando de este modo protegerlos de los diferentes factores físicos, sociales, ergonómicos, entre otros, que puedan afectarlo.

1.6 LA SALUD OCUPACIONAL

La salud ocupacional es concebida como el “conjunto de actividades interdisciplinarias que tienen como objetivo fomentar y mantener un alto nivel de bienestar en el trabajador, y prevenir todo daño causado por las condiciones de trabajo.”³⁹ Estas actividades están encaminadas a la promoción, educación, recuperación y rehabilitación de los trabajadores, para protegerlos de los riesgos de su ocupación y ubicarlos en un ambiente de trabajo de acuerdo con sus condiciones físicas, psicológicas y sociales.

La salud ocupacional en Colombia inicia a partir de una actitud reparadora en donde se da una diferenciación entre los accidentes y enfermedades de trabajo, de los accidentes comunes; consecuente con lo anterior, el empleador otorgaba un tipo de indemnización al trabajador, el cual lograba una serie de prestaciones económicas y asistenciales.

Más adelante la salud ocupacional en Colombia se desarrolla a partir de una actitud preventiva, la cual incluye el desarrollo técnico de la seguridad y la higiene industrial, la legislación sobre seguridad e higiene industrial y la vigilancia del cumplimiento de las normas.

Seguido a lo anterior, la salud ocupacional en el país se expresa desde una actitud participativa a partir de cuatro instancias fundamentales: la participación de los trabajadores; el establecimiento de los diferentes programas de salud ocupacional, la conformación de los Comités Paritarios de Salud Ocupacional *COPASO*, y el desarrollo de los programas educativos en la materia; de igual manera la salud ocupacional en el país, se aborda desde un enfoque integral que incluye como primera medida un objetivo social, el cual enfatiza en la necesidad de mejorar la calidad de vida del trabajador; e incluye un objetivo

³⁹ Bases legales y contenido de los programas de salud ocupacional en las empresas. Ministerio de la Protección Social, Republica de Colombia.

económico, el cual consiste en el aumento de la producción y por lo tanto, de las utilidades generadas a partir de la misma.

Las organizaciones y de igual manera los trabajadores gozan de derechos y obligaciones en materia de salud ocupacional; por una parte, a las organizaciones para cumplir con su responsabilidad social interna, les corresponde, por su parte, elegir, pagar y trasladar a la Administradora de Riesgos Profesionales la totalidad del monto de la cotización por Riesgos Profesionales; de igual manera se encarga de programar, ejecutar y controlar el cumplimiento del programa de salud ocupacional; notificar a la Administradora de Riesgos Profesionales los accidentes de trabajo y enfermedad profesional, así como la facilitación por una parte de la capacitación en salud ocupacional a los trabajadores y por otra de la elección del Comité Paritario de Salud Ocupacional COPASO y VIGIA; además de cumplir con todas las normas y disposiciones en lo que a salud ocupacional corresponda. De igual manera, los trabajadores pueden contribuir en este sentido, en la medida en que velen por el cuidado integral de su salud, cumpliendo a cabalidad con las normas, reglamentos e instrucciones respectivos a salud ocupacional, de igual manera es indispensable su participación activa en lo que respecta a prevención de los riesgos a los cuales esta expuesto.

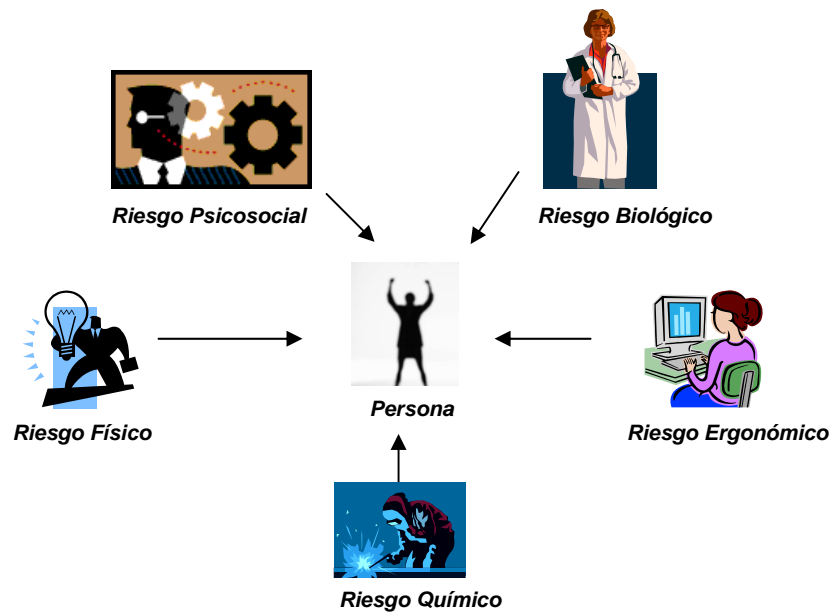
En salud ocupacional, el riesgo es considerado como la “probabilidad de que un evento particularmente adverso, ocurra durante un periodo de tiempo;”⁴⁰ es así como es necesario identificar los factores de riesgo o “agentes de peligro presentes en el ambiente de trabajo que afectan o pueden causar algún daño a la salud del trabajador”⁴¹, con la finalidad de manejarlos adecuadamente, prevenirlos y disminuirlos.

Los Riesgos se pueden clasificar en: Riesgos físicos, riesgos químicos, riesgos biológicos, riesgos ergonómicos y riesgos psicosociales.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid

Figura 13. Tipos de Riesgos.



La autora

Como lo indica la figura anterior, existen varios tipos de riesgos que pueden afectar las condiciones de salud y poner en peligro a un empleado dentro de la organización; para efectos de este trabajo de grado, se tendrán en cuenta los factores de riesgos físicos y específicamente los riesgos psico-sociales.

Dentro de los riesgos físicos, se incluye factores como el ruido, la temperatura, la iluminación, las vibraciones, las radiaciones y las temperaturas extremas, que en definitiva afectan la salud integral de los trabajadores; los factores de riesgos psico-sociales a su vez, “deben ser entendidos como toda condición que experimenta el hombre en cuanto se relaciona con su medio circundante y con la sociedad que le rodea”.⁴² Cabe aclarar que no se constituye en un riesgo, hasta que se convierta en algo nocivo para el bienestar de la salud individual y colectiva de los trabajadores o cuando desequilibran su relación con el trabajo o con el entorno. A partir de los factores de riesgo se derivan los accidentes de trabajo, los cuales son sucesos repentinos que sobrevienen por causa o con ocasión del trabajo y que producen en el empleado daños a la salud (lesión orgánica, perturbación funcional, invalidez o muerte); es

⁴² FERRIGNO, José. Recursos Humanos. Publicaciones Gestipolis.com

importante reconocer que corresponde a un accidente de trabajo, los ocurridos en cumplimiento de las labores cotidianas o esporádicas en la empresa; también el que se produce en cumplimiento del trabajo regular, o en representación del empleador así sea por fuera de horarios laborales o instalaciones de la empresa, también se considera accidente de trabajo el que sucede durante el traslado entre la residencia y el trabajo en transporte suministrado por el empleador; pero no corresponde a la condición de accidente de trabajo, aquellas situaciones acontecidas durante permisos remunerados o no, así sean sindicales, o en actividades deportivas, recreativas y culturales donde no se actúe por cuenta del empleador.

La enfermedad profesional es el daño a la salud que se adquiere por la exposición a uno o varios factores de riesgo presentes en el ambiente de trabajo; el gobierno nacional en este sentido adopta 42 enfermedades como profesionales, y de igual manera le otorga la calidad de enfermedad profesional si se demuestra la relación de causalidad entre el factor de riesgo y la enfermedad.

El control de los riesgos que afecten la salud de los trabajadores, debe ser una de las principales preocupaciones de una organización, cualesquiera que sea su objeto o razón social; en este sentido es obligación de las mismas, manejar y disminuir todas aquellas situaciones que interfieren en el desarrollo normal de las actividades laborales, y que influyen negativamente en su productividad; además de generar implicaciones en el entorno laboral, familiar y social.

Desde este punto de vista, la administración de las organizaciones debe asumir la responsabilidad en la inclusión de medidas necesarias que contribuyan directamente en la mejora de los niveles de eficiencia en la parte productiva, brindando a sus trabajadores la oportunidad de contar con un medio laboral seguro y adecuado. En este sentido, la legislación Colombiana ha determinado una serie de disposiciones que enmarcan la reglamentación de la salud ocupacional a través de la ley 100 de 1993, o Sistema General de Seguridad Social en Colombia y específicamente a partir del Sistema General de Riesgos Profesionales.

2. POLITICA DE ESTADO ORIENTADA HACIA EL BIENESTAR SOCIAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

La constitución política de 1991 contempla el trabajo como un derecho fundamental y una obligación social que debe gozar de la protección total del Estado, dando prioridad en este aspecto a la libertad, la dignidad humana y los derechos del trabajador.

En este sentido el congreso de la República expide el estatuto del trabajo en donde priman la igualdad de oportunidades, la remuneración mínima vital acorde no sólo con la cantidad sino también con la calidad de la actividad laboral y la irrenunciabilidad a los beneficios mínimos que establezcan las normas laborales.

De igual manera, garantiza la seguridad social, la capacitación y adiestramiento necesarios para el óptimo desarrollo de sus funciones. En esta medida y para regular el ejercicio de la persona en un contexto laboral, se expiden leyes, normas y decretos que contribuirán a propiciar un ambiente mas justo y sano entre los empleados y las organizaciones.

2.1 LA SEGURIDAD DE LOS TRABAJADORES

La Ley 100 de 1993 estableció la estructura de la Seguridad Social en el país, la cual consta de tres componentes como son: El Régimen de Pensiones, La Atención en Salud y El Sistema General de Riesgos Profesionales. Cada uno de los anteriores componentes tiene su propia legislación y sus propios entes ejecutores y fiscales para su desarrollo.

En el caso específico del Sistema de Riesgos Profesionales, existe un conjunto de normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes

que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan, además de mantener la vigilancia para el estricto cumplimiento de la normatividad en Salud Ocupacional.

El pilar de esta Legislación es el Decreto Ley 1295 de 1994, cuyos objetivos buscan establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores, fijar las prestaciones de atención en salud y las prestaciones económicas derivadas de las contingencias de los accidentes de trabajo y enfermedad profesional, vigilar el cumplimiento de cada una de las normas de la Legislación en Salud Ocupacional y el esquema de administración de Salud Ocupacional a través de las ARP.

Particularmente, el decreto 1295, obliga a los empleadores a programar, ejecutar y controlar el cumplimiento del programa de Salud Ocupacional en la empresa y su financiación. De igual manera, obliga a los trabajadores a cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del programa de Salud Ocupacional de las empresas.

En la Resolución 1016 de 1989 obliga a los empleadores a contar con un programa de Salud Ocupacional, específico y particular, de conformidad con sus riesgos potenciales y reales y el número de los trabajadores. También obliga a los empleadores a destinar los recursos humanos financieros y físicos, indispensables para el desarrollo y cumplimiento del programa de Salud Ocupacional, de acuerdo a la severidad de los riesgos y el número de trabajadores expuestos. Igualmente los programas de Salud Ocupacional tienen la obligación de supervisar las normas de Salud Ocupacional en toda la empresa, y en particular, en cada centro de trabajo.

Dada la complejidad y magnitud de esta tarea, se hace necesario que los programas de Salud Ocupacional sean entes autónomos, que permitan una

mejor vigilancia y supervisión en el cumplimiento de cada una de las normas emanadas de la Legislación de Salud Ocupacional.

2.2 LA CARRERA ADMINISTRATIVA EN UN CONTEXTO GENERAL.

En Colombia, el empleo público está regido por la **Ley 909 del 23 de septiembre de 2004** *“Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones”*; ésta ley guarda armonía con la Carta Iberoamericana de la función pública e incluye los criterios de mérito y evaluación de la gestión ostentando que para la provisión de estos empleos es de vital importancia la demostración de las competencias, en donde para el ejercicio de sus funciones priman los principios de objetividad, imparcialidad e independencia; de este modo se asegura que la única vía para acceder a los empleos públicos de carrera administrativa sea los concursos públicos y abiertos, medio para la comprobación del mérito.

De esta manera esta ley representará para el Estado Colombiano un instrumento de modernización de la administración pública y desarrollo de su talento humano, donde el criterio predominante será la dificultad en el acceso al servicio público y la permanencia con fundamento exclusivo en el buen desempeño.

La función pública la conforman las personas que prestan servicios personales remunerados con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública.

La función pública en desarrollo de las funciones asegurará la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad.

La ley y la constitución política de Colombia manifiestan que hacen parte de la función pública los siguientes empleos:

- Empleos públicos de carrera.
- Empleos públicos de libre nombramiento y remoción.
- Empleos de periodo fijo.
- Empleos temporales.

En el desarrollo de la función pública priman los principios constitucionales de igualdad, mérito, moralidad, eficacia, economía, imparcialidad, transparencia, celeridad y publicidad.

De igual modo es de vital importancia el criterio de mérito de las calidades personales y capacidad profesional, pues en la medida en que ésta ley se orienta al logro de la satisfacción de los intereses generales prevalece la profesionalización teniendo en cuenta la necesidad de contar con el personal idóneo que preste un mejor servicio público a los ciudadanos ; también se incluye la flexibilidad en la organización y gestión de la función pública, factor importante para adecuarse a las necesidades cambiantes de la sociedad, lo que no quiere significar un detrimento de la estabilidad; también se tiene en cuenta la responsabilidad de los servidores públicos por el trabajo desarrollado el cual se medirá a través de los instrumentos de evaluación y desempeño y acuerdos de gestión, al igual que es importante la capacitación para así aumentar los niveles de eficacia.

En Colombia existen Sistemas Específicos de Carrera Administrativa los que en razón a la singularidad y especialidad de las funciones que cumplen, contienen regulaciones específicas para el desarrollo y aplicación de la carrera administrativa en materia de ingreso, capacitación, permanencia, ascenso y retiro del personal; las cuales están consagradas en leyes diferentes a las que regulan la función pública y son adoptadas en las entidades en las cuales se aplican.

De esta manera el sistema que regula el personal de la Unidad Administrativa Especial de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, es considerado un Sistema Específico de Carrera Administrativa.

2.3 SISTEMA ESPECÍFICO DE CARRERA DE LA DIAN

Dentro del contexto de la carrera general de los servidores públicos, la DIAN cuenta con un Sistema Específico de Carrera, cuyos lineamientos se encuentran contemplados en el **Decreto 765 del 17 de marzo del 2005**, decreto que modificó al 1072 del 26 de junio de 1999.

El sistema de carrera para la DIAN, es concebido como un sistema técnico-especializado que ofrece igualdad de oportunidades para el ingreso a los cargos de la Entidad, y garantiza la promoción y permanencia en los mismos con base en el mérito, regula los mecanismos de retiro, promueve la formación y capacitación para el desarrollo personal y para el mejor desempeño del empleo.

El objetivo principal de este sistema es promover el desarrollo del talento humano y regular los procesos de selección, ingreso, promoción, permanencia y retiro de sus servidores, en función de las necesidades del desarrollo humano administrativo, técnica profesional y especializado que requiera la Entidad y de la búsqueda de los fines públicos y sociales de la institución, pretendiendo alcanzar óptimos niveles de calidad y servicio.

El servicio público prestado por la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, denominado servicio fiscal, tiene por objeto garantizar la seguridad fiscal del Estado Colombiano y la protección del orden público, económico nacional. Este servicio se caracteriza por la excelencia, la orientación al servicio, el aporte a la competitiva del país, la productividad en el recaudo fiscal, la satisfacción de los intereses generales de la sociedad, y garantiza en todo momento que prime el interés colectivo sobre

el particular, todo conforme con los principios de la buena fe, transparencia, moralidad, inmediatez, igualdad, imparcialidad, celeridad, responsabilidad, economía, coordinación, colaboración, eficacia, eficiencia administrativa y publicidad.

2.3.1 Administración del Sistema Específico. Para la administración del Sistema Específico de Carrera de los empleados públicos de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN se establecen las siguientes instancias y responsables:

- **Comisión del Sistema Especifico de Carrera:** esta comisión tiene entre sus funciones proponer medidas y recomendaciones para garantizar la cabal aplicación de la ley y los reglamentos específicos de carrera; además de velar porque los empleos se provean de una forma legal y correcta, y resolver las irregularidades que se presenten en la realización de los mismos. También deben conocer en segunda instancia las decisiones tomadas por la comisión de personal en asuntos referentes a la calidad de las condiciones laborales, y aprobar los instrumentos de evaluación de desempeño propuestos por el director de la DIAN.

- **Comisión de personal:** entre sus funciones está vigilar que los procesos de selección y valoración del desempeño laboral se realicen de acuerdo con lo establecido en las normas y procedimientos legales, también deben solicitar al director general, que excluya de la lista de elegibles a las personas que no reúnan todos los requisitos exigidos en las convocatorias; de igual manera deben velar porque los empleos se provean de una forma legal y de acuerdo con la ley. También es una función de la comisión de personal, conocer y decidir en primera instancia los asuntos referentes a la calidad de las condiciones laborales.

- **Dependencia encargada de la Gestión Humana:** entre sus funciones están las siguientes: adelantar los procesos requeridos para que el director de la Entidad convoque a concurso para el desempeño de los empleos públicos de carrera; realizar los procesos de selección para el ingreso al empleo público del Sistema Específico de Carrera, directamente, o a través del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior Icfes, las universidades públicas o privadas, o firmas especializadas en el diseño, aplicación y evaluación de pruebas para el proceso de selección; organizar un registro sistematizado del personal de la UAE-DIAN que permita la formulación de programas internos y la toma de decisiones; diseñar, integrar e implementar los instrumentos de evaluación del desempeño, que se apliquen a los empleados de carrera.

- **Empleados Públicos con personal a cargo:** estos empleados son los que ejercen jefatura o coordinación de otros empleados públicos, y deben cumplir entre otras, estas funciones: proponer los perfiles del rol de los empleos requeridos en cada una de las áreas a su cargo, realizar las evaluaciones y seguimiento sobre la aplicación de la carrera administrativa en sus áreas de desempeño respecto de los empleados públicos a su cargo; también, identificar y proponer los planes de capacitación, relativos al cumplimiento de los acuerdos de desempeño establecidos entre las distintas áreas de la entidad.

2.3.2 El empleo público en la UAE-DIAN. Para efectos del Sistema Específico de Carrera Administrativa, el empleo público en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, se define por su perfil del rol, es decir, por los objetivos, mediciones, y metas de la posición del empleo, provenientes de las estrategias de la organización, habilidades técnicas, conocimientos que deben cumplir para el logro de las metas y los comportamientos que se requieran para crear una cultura de excelencia en el desempeño.

Por esto, el diseño de cada empleo debe tener la descripción del contenido funcional y la incidencia del empleo de acuerdo con los requerimientos de los clientes o usuarios de la Entidad, las competencias que se requieran para ocupar el empleo, las cuales deben ser coherentes con los aspectos mencionados anteriormente; el conjunto de actitudes para garantizar el eficiente cumplimiento de la gestión que le corresponde en la Entidad, según el grado de complejidad, el proceso de toma de decisiones, el aprovechamiento y expectativas de las oportunidades de mejoramiento y la utilización del pensamiento, entre otras.

2.3.3 Sistema de Acreditación. Para habilitar y certificar las competencias laborales del empleado público perteneciente al Sistema Específico de Carrera, existe un sistema de acreditación, el cual permitirá verificar las capacidades de los empleados públicos del Sistema Específico de Carrera, como condición necesaria para participar en las situaciones descritas a continuación:

- Movilidad en el Sistema Específico de Carrera mediante concurso de ascenso.
- Otorgar comisiones que permitan desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de periodo.
- Ejercer cargos del mismo nivel jerárquico en otras áreas funcionales y procesos distintos a la que pertenece.
- Ser encargado dentro de la Entidad.

La movilidad de los empleados públicos en el Sistema Específico de Carrera se realizará conforme a las reglas del concurso de ascenso, de movilidad horizontal, y del sistema de acreditación.

2.3.4 Empleos que regulan la vinculación a la Entidad. Los empleados públicos que prestan sus servicios a la Entidad, están vinculados a ella por una relación legal y reglamentaria mediante los siguientes empleos:

- **Empleos públicos de libre nombramiento y remoción:** serán provistos por nombramiento ordinario, así:
 - El de Director General por el Presidente de la República.
 - Los demás empleo, por el Director General.

- **Empleos públicos de carrera:** serán provistos por el Director General, quien según el caso podrá realizarlo mediante nombramiento en período de prueba, por ascenso, por encargo, o provisional.

- **Empleos de supernumerarios:** serán provistos por el Director General.

2.3.5 Provisión de los empleos. La provisión de los empleos se sujetará a las siguientes clases de nombramiento:

- **Nombramiento Ordinario:** es aquel mediante el cual se proveen los empleos que, de conformidad con el presente decreto, tienen el carácter de empleos de libre nombramiento y remoción.

- **Nombramiento en periodo de prueba:** es aquel mediante el cual se proveen los empleos del Sistema Específico de Carrera con una persona seleccionada por concurso abierto que no se encuentre inscrita en el Sistema Específico de Carrera de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, y por un término de seis meses a partir de la terminación de la etapa de inducción para el ejercicio del empleo, la cual tendrá duración de acuerdo a los términos de la convocatoria.

- **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 y siempre que no hubiese sido posible en encargo. Su duración no podrá exceder de seis meses y no habrá lugar a prórroga.

- **Nombramiento en periodo de prueba de ascenso:** es aquel que se efectúa previa realización de concurso de ascenso, cuando recae en una persona que al momento del nombramiento se encuentra inscrito en el Sistema de Carrera de la UAE-DIAN, para la provisión de cargos de carrera de mayor jerarquía de cualquier nivel, en los términos previstos en el presente decreto y sus reglamentos. Su duración no podrá exceder de seis meses.

2.3.6 El proceso de Selección. El proceso de selección o concursos se desarrolla de acuerdo a los principios establecidos en la ley 909 de 2004 y en el presente decreto.

El proceso de selección tiene como objetivo garantizar el ingreso y ascenso del personal idóneo a los empleos públicos del Sistema Específico de Carrera, con fundamento en el mérito y mediante procedimientos que permitan la participación en igualdad de condiciones, de quienes demuestren poseer los requisitos para desempeñarlos; es un proceso sistemático por medio del cual se escoge, entre los candidatos reclutados, el que cumpla los requisitos y se adecue mejor con el perfil del rol requerido para proveer de manera definitiva los empleos de carrera.

La finalidad de la selección es facilitar la comparación entre las exigencias del perfil del rol y las competencias, actitudes, habilidades y potencial de los candidatos, mediante la aplicación de pruebas objetivas e idóneas que permitan determinar la adecuación entre la persona, el perfil del rol del empleo y las necesidades de la organización para alcanzar sus objetivos.

El proceso de selección para el Sistema Especifico de Carrera comprende las siguientes etapas:

Tabla 2. Etapas del proceso de Selección

<p>CONVOCATORIA</p>	<p>Norma reguladora de todo concurso. Iniciada la inscripción de aspirantes no se podrán cambiar sus condiciones, salvo aspectos de fecha y lugar de recepción y de aplicación de las pruebas. Dar aviso a los interesados en los mismos medios en los cuales se dio inicio a la convocatoria.</p>
<p>DIVULGACIÓN</p>	<p>La página Web de la Entidad, y de las demás contratadas para la realización de los concursos; también se podrán utilizar otros medios idóneos, según el tipo de concurso.</p>
<p>RECLUTAMIENTO</p>	<p>El objetivo es atraer e inscribir el mayor número de aspirantes que reúnan los requisitos para el desempeño del empleo y que posean el perfil del rol del mismo.</p>
<p>PRUEBAS O INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN</p>	<p>La finalidad es apreciar las competencias, actitudes, habilidades y potencial del aspirante y establecer una clasificación de los mismos respecto a las calidades requeridas para desempeñar con eficiencia el perfil del rol del empleo. La valoración de estos factores se efectuará a través de medios técnicos, que respondan a criterios de objetividad e imparcialidad con parámetros previamente determinados.</p>
<p>LISTA DE ELEGIBLES</p>	<p>Se conformará con base en los resultados del concurso y con quienes hayan aprobado el mismo, en orden de mérito.</p>
<p>INDUCCIÓN</p>	<p>Se suministran los elementos teóricos, prácticos o teórico-prácticos al empleado público que fuere nombrado para el periodo de prueba o periodo de ascenso; especificidades del rol, mapa de funciones y posición del empleo en la organización. La duración será señalada en la convocatoria.</p>
<p>PERIODO DE PRUEBA</p>	<p>Es el tiempo durante el cual se verifican, mediante la evaluación su actividad laboral, competencias e idoneidad de una persona para el desempeño del empleo.</p>

La autora.

2.3.7 Provisión de los Cargos. Para la provisión definitiva de los cargos del Sistema Específico de Carrera será obligatorio adelantar, según el caso, alguna de las siguientes clases de concursos de méritos:

- **Concurso Abierto:** es en el que pueden participar todas las personas que cumplan los requisitos del empleo y tengan el perfil del rol exigido para el desempeño.

Es un mecanismo de ingreso de nuevos empleados públicos a la carrera específica de la Entidad.

- **Concurso de Ascenso:** podrán participar todos los aspirantes de fuera o dentro de la Entidad, que reúnan los requisitos y el perfil del rol para el empleo.

2.3.8 Evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño es la valoración de la gestión individual, realizada de forma transparente, sistemática y periódica que mide con objetividad los resultados, logros, competencias, actitudes y habilidades de un empleado en su trabajo. Adicionalmente, contribuye al mejoramiento del empleado, de la organización y al logro de los resultados estratégicos buscados por esta.

Esta evaluación comprende los siguientes aspectos:

- Evaluación de los comportamientos o actitudes que se requieren para lograr una cultura de excelencia en desempeño y ejecución del modelo de gestión.
- Evaluación del impacto que tiene la gestión individual en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en función de la misión y visión institucional.
- Evaluación del resultado de la gestión individual de acuerdo con las metas propuestas.

Las etapas del proceso de evaluación son:

- Especificación del rol, de los objetivos, mediciones y metas provenientes del modelo de gestión adoptado por la organización.
- Establecimiento de compromisos laborales y definición de indicadores de logro individuales conforme a los planes y programas estratégicos institucionales.
- Seguimiento sistemático y ajuste permanente de dichos compromisos.
- Calificación o resultado final de la evaluación.

2.3.9 Capacitación. La capacitación es el proceso sistemático, integral y continuo orientado al desarrollo de las competencias, actitudes, habilidades y potencial exigidos por el perfil del rol, mediante acciones formativas que permitan la acreditación de los empleados.

Con fines de capacitar a los empleados, la UAE-DIAN, dispone de un sistema de información con temas relevantes, que contribuyen a mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización y sus empleados, pues estos últimos encontrarán información útil para solucionar problemas de los clientes e identificar expertos en cada materia.

2.3.10 Retiro. El retiro del servicio de los empleados públicos de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduana Nacionales DIAN, conlleva a la cesación del ejercicio de funciones públicas en la Entidad, produce el retiro de la Carrera del Sistema Específico y la pérdida de los derechos de la misma, salvo cuando se trate de la renuncia con posibilidad de reingreso.

3. CARACTERIZACION DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 LA ENTIDAD

La DIAN se constituyó como Unidad Administrativa Especial, mediante decreto 2117 de 1992, cuando el 1º de junio del año 1993 se fusionó la Dirección de Impuestos (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN). Mediante el Decreto 1071 de 1999 se da una nueva reestructuración y se organiza la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

La DIAN es una entidad perteneciente a la rama ejecutiva del poder público, cuya función es desarrollar y ejecutar las leyes. La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, está organizada como una unidad administrativa especial del orden nacional de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Tiene un sistema especial de administración de personal, de nomenclatura y clasificación de planta, un sistema específico de carrera administrativa, y un régimen disciplinario especial aplicable a sus servidores públicos, de conformidad con los decretos que se expidan sobre dichas materias. El régimen presupuestal y de contratación es el previsto para los establecimientos públicos del orden nacional. Su patrimonio esta constituido por los bienes que posee y por los que adquiera a cualquier título o le sean asignados con posteridad.

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, DC.

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, Quibdo, Valledupar, Villavicencio, Yopal.

La representación legal de la DIAN está a cargo del Director General, quien puede delegarla de conformidad con las normas legales vigentes. El cargo de Director General es de libre nombramiento y remoción; en consecuencia se provee mediante nombramiento ordinario por el Presidente de la República.

3.1.1 Objeto, Misión y Visión de la Entidad. La DIAN tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante su misión, cual es 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. Desde esta perspectiva, el servicio público prestado por la DIAN se considera como un servicio público esencial.

Por otra parte, la Entidad plantea su visión de futuro para el año 2009 en los siguientes términos:

La DIAN se ha posicionado en el contexto mundial como una organización líder en la facilitación del comercio internacional y del cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, con un servicio de excelente calidad y alto grado de confianza ciudadana.

3.1.2 Los valores que orientan la labor de los servidores de la contribución de la DIAN son:

- **Honestidad.** Es la coherencia entre lo que se siente, piensa, dice y hace. Es pureza y transparencia como la del espejo en el que nos podemos ver para encontrarnos a nosotros mismos y en el que cada quien pueda mirarse sin vergüenza y sin rubor.
Se es honesto cuando se actúa transparentemente, respecto a nosotros y a los semejantes, en la vida social, laboral y familiar.
- **Servicio.** Es la actitud y convicción personal de satisfacer las necesidades de nuestros semejantes desinteresadamente. Es dar con amor sin esperar nada a cambio.
Servir es contribuir a construir la felicidad, el bienestar y la armonía propios y ajenos. Servimos cuando ofrecemos calidad en todo lo que hacemos.
- **Equidad.** Es el hábito de dar a cada uno lo que es suyo; es reconocer que toda persona tiene unos derechos que se deben respetar. Se es equitativo cuando se obra con justicia, rectitud, razón e imparcialidad.
- **Productividad.** Es el aporte que hace un individuo a la empresa y la sociedad con su trabajo, y en el que se refleja voluntad, creatividad, compromiso y espíritu de servicio.
Se es productivo cuando hay empeño en ofrecer cada vez los mejores resultados en todo lo que se hace.
- **Compromiso.** Es responder por una obligación contraída, es una palabra empeñada con alguien, con una idea, con una tarea o con un

propósito. Es hacerse cargo y responder cabalmente por sus deberes y responsabilidades.

El compromiso se manifiesta cuando se mantiene una actitud responsable y positiva hacia los deberes, metas y propósitos.

- **Autodesarrollo.** Es el empeño permanente por aprender, crecer, espiritual y materialmente y alcanzar una clara conciencia de las cosas para poder obrar con autonomía y responsabilidad, de manera que forjemos nuestro propio sentido de la vida.
- **Respeto.** Es ver a los semejantes y a la naturaleza como parte de sí mismo, manteniendo un compromiso permanente con la vida.
Es el reconocimiento de la diversidad y de la comprensión de los demás seres humanos a los que les debemos consideración.
El ser respetuoso honra la vida en todas sus formas y manifestaciones.
- **Impecabilidad.** Es estar en procura permanente de superar las debilidades y limitaciones, de dar lo mejor de sí mismo en cada cosa que se hace y de hacer uso óptimo de su capacidad y de los recursos disponibles.
El ser impecable despliega la persistencia de la hormiga, el sentimiento del artista, la fluidez del agua y la realidad del presente.
- **Creatividad.** Es mantener vivo el espíritu y actitud hacia el cambio, procurando la innovación y el mejoramiento en el trabajo, es ver con amplitud la profundidad, extensión y complejidad de la vida. El ser creativo es el mismo ser en libertad, amante de la incertidumbre, la apertura y la renovación; es alguien que se esfuerza por trascender sus propios miedos, prejuicios y rutinas.

- **Solidaridad.** Es el sentimiento que mueve a las personas a prestarse ayuda mutua. Es compartir ideas, sueños, emociones, esfuerzos. Es apoyar y ponerse en la situación del otro.

La persona solidaria reconoce el profundo vínculo humano que lo une a los otros y asume como propias las necesidades de los demás.

3.1.3 Actividades y funciones de la DIAN.

- Administrar los impuestos de renta y complementarios, timbre y sobre las rentas.
- Dirigir y administrar la gestión aduanera, incluyendo aprehensión, decomiso o declaración en abandono de las mercancías a favor de la nación.
- Administrar y disponer de las mercancías aprehendidas, decomisadas o abandonadas a favor de la nación.
- Administrar los derechos de aduana y los demás impuestos internos del orden nacional cuya competencia no esté asignada a otras entidades del Estado, bien sea de impuestos internos o del comercio exterior.
- Actuar como autoridad doctrinaria y estadística en materia tributaria, aduanera y de control de cambios en los asuntos de su competencia.
- Controlar y vigilar 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, subfacturación y sobrefacturación de estas operaciones.

3.1.4 Estructura. La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales desarrolla sus funciones en los siguientes niveles administrativos:

Figura 14. Niveles administrativos de la Entidad



Conocimiento de la Entidad. Programa Reinducción año 2000.

La Dirección o el Nivel Central 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 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 Especifico de Carrera y la Comisión de Personal.

La Dirección Central cuenta con la secretaría de Desarrollo Institucional la cual se fundamenta en el crecimiento integral de las personas que la conforman y en el mejoramiento de las relaciones entre ellas.

Por Desarrollo Integral se entiende una transformación permanente del ser humano en sus dimensiones del ser, estar, hacer y tener; y en sus aspectos biológico, emocional, racional, espiritual, laboral y social.

De acuerdo con lo anterior, la entidad ha establecido algunos mecanismos e incentivos que tienen como objetivo fundamental impulsar el potencial de los servidores de la contribución.

Algunos de estos mecanismos son:

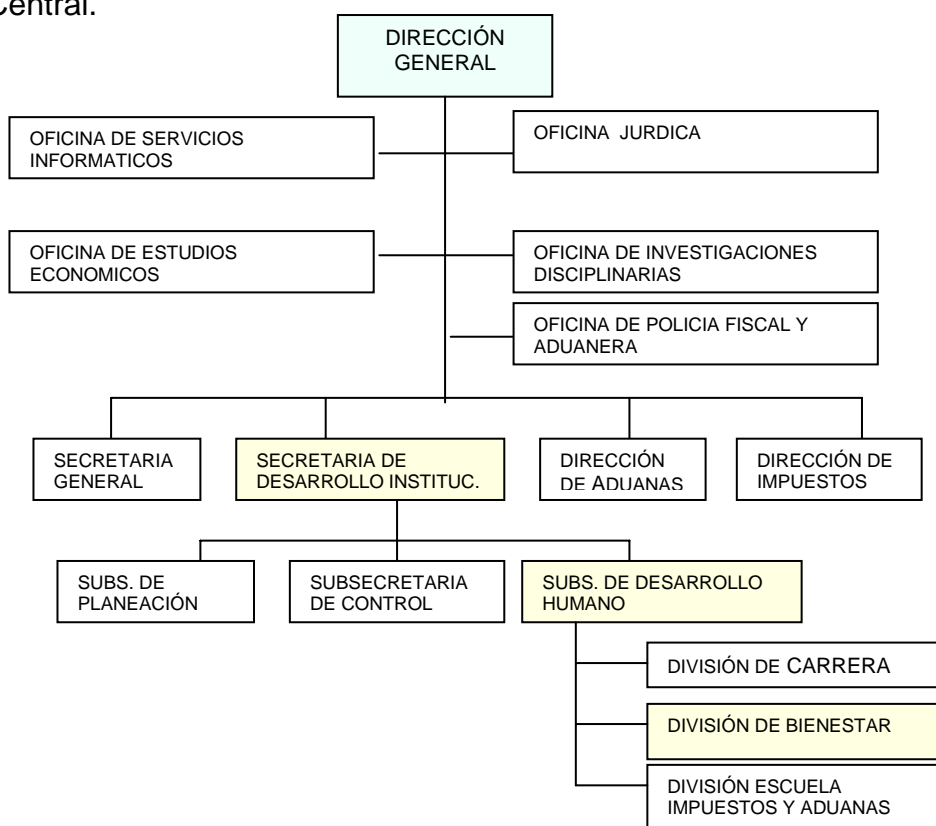
- **Educación.** A través de sus componentes de Inducción, Reinducción, Capacitación, Formación Técnica Especializada, Formación para el Desarrollo Corporativo (en materia de Gerencia, Procesos, Servicio, y Comunicación). Investigación, Docencia y Servicios Educativos, busca promover la comprensión de la realidad institucional, el desarrollo de las personas y su promoción en la carrera tributaria y aduanera en aras de optimizar la productividad y el cumplimiento de la misión institucional.
- **Sistema de carrera.** La carrera tributaria y aduanera busca establecer las rutas a través de las cuales los servidores de la contribución pueden proyectar su desarrollo profesional e individual, partiendo de un mecanismo de movilidad regulada con base en méritos que conduzca a promociones, siempre y cuando se cumpla con los requisitos definidos y ponderados previamente tales como las formación, capacitación, los resultados de la valoración del desempeño, la experiencia en el puesto o puestos de trabajo, entre otros.
- **Bienestar.** Las acciones de bienestar se orientan en dos sentidos: el primero, al mejoramiento de la calidad de vida, tanto en el ambiente laboral como familiar, de las personas vinculadas a la Entidad y sus familias, a partir del fortalecimiento de la autonomía y responsabilidad que cada persona tiene en su propio desarrollo; el segundo está encaminado al bienestar de los funcionarios en sus puestos de trabajo y se acomete a través de los programas de salud ocupacional.

- **Beneficios Económicos.** Tales como prima técnica, diferencia remuneratoria por designación de jefatura, prima de dirección, incentivo por desempeño grupal, incentivos al desempeño en fiscalización y cobranzas e incentivo por el desempeño nacional.

La secretaría de Desarrollo Institucional integra aspectos de desarrollo humano, planeación y control interno.

El área de Desarrollo Humano promueve el desarrollo personal y lo armoniza con el desarrollo institucional. En el nivel central, éste área de Desarrollo Humano corresponde o está ubicado en la Subsecretaría de Desarrollo Humano y en el nivel regional, nivel en donde está ubicada la Administración de Impuestos y Aduanas de Bucaramanga, corresponde a la División de Desarrollo Humano.

Figura 15. Ubicación de la Subsecretaría de Desarrollo Humano en el Nivel Central.

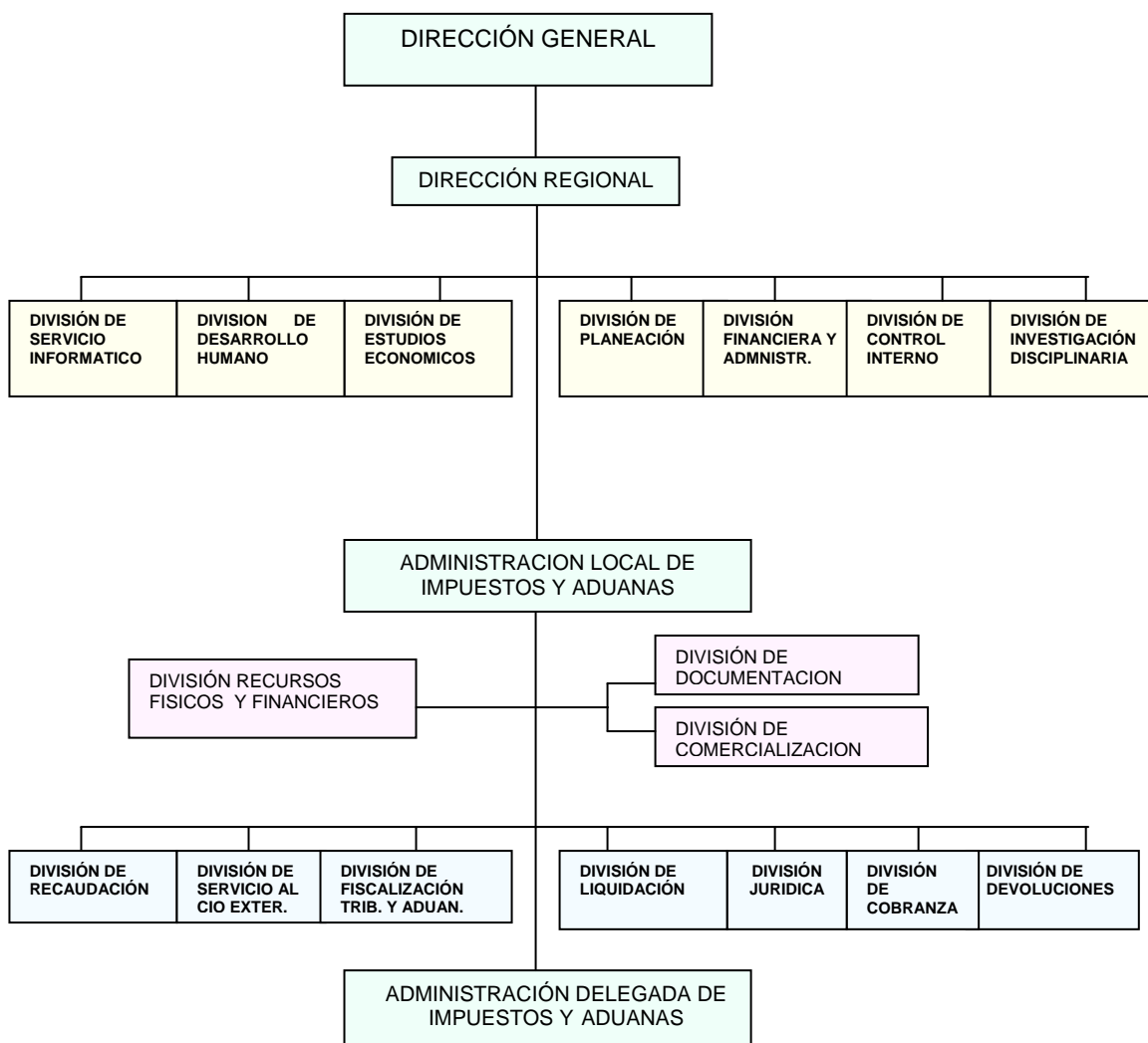


Conocimiento de la Entidad. Programa Reinducción año 2000.

La Subsecretaría de Desarrollo Humano se organiza en las Divisiones de Carrera, Bienestar, y en los Grupos de Cultura Tributaria, Cultura Corporativa, Administración e informática.

- ❖ Carrera Tributaria y Aduanera gestiona asuntos tales como los perfiles para puestos de trabajo, la selección y promoción de servidores de la contribución, la gestión y valoración del desempeño y la administración del sistema de carrera.
- ❖ Bienestar se ocupa de asuntos tales como salud ocupacional y el mejoramiento de la calidad de vida de los servidores de la contribución.
- ❖ La Escuela gestiona el Plan Nacional de Formación y Capacitación.
- ❖ Cultura Tributaria promueve el reconocimiento mutuo de valores con el Estado Colombiano y la sociedad civil.
- ❖ Cultura Corporativa gestiona el reconocimiento, vivencia, desarrollo y afianzamiento de principios, valores y actitudes relacionados con aspectos como la ética, el servicio, el liderazgo y la contribución, en la perspectiva del desarrollo humano e institucional.
- ❖ Las unidades de administración e informática, a su vez, contribuyen con al cumplimiento de los propósitos del Área.

Figura 16. Estructura orgánica de la Dirección Regional y Administración Local de Impuestos y Aduanas.



Conocimiento de la Entidad. Programa Reinducción año 2000.

3.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS FUNCIONARIOS DIAN.

En una organización, es de vital importancia caracterizar la información del personal que hace parte de ella, para diseñar el programa de salud ocupacional de la Entidad, el cual busca el mejoramiento de las condiciones de trabajo y salud.

En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Regional Nororiente, se observa un factor determinante que establece la dinámica de los procesos que se desarrollan dentro de ella, y este es el factor edad; pues condiciona la calidad de las relaciones interpersonales, la participación y vinculación a actividades diferentes a las reglamentadas laboralmente, el surgimiento de líderes en la institución y por ende, las condiciones actuales de trabajo de los funcionarios DIAN. Es así como se observa que aunque los trabajadores de la Entidad, se destacan por el cumplimiento de sus funciones, se observa un contraste entre los funcionarios de mayor edad y los más jóvenes; ello es detectable en las actitudes asumidas con relación a la calidad del servicio que se presta al público en general; es decir, los trabajadores jóvenes poseen una mayor conciencia de la labor desempeñada como funcionario público

En relación con lo anterior, en la Entidad también se evidencia que los funcionarios, en su mayoría son personas con responsabilidades familiares y múltiples obligaciones que generan en ellos un mayor compromiso con la prestación del servicio, lo cual en muchos casos condiciona la motivación, pues ésta se da de manera extrínseca a la labor realizada y obedece a factores de subsistencia y obligaciones familiares; es así como la participación en actividades diferentes a las reglamentadas laboralmente, se limita al carácter obligatorio, pues la espontaneidad en la participación a las mismas está determinada por la fatiga y por los niveles de estrés que se generan durante la jornada de trabajo.

Aunque existan notables diferencias en la predisposición de los trabajadores frente a los procesos llevados a cabo con el fin de mejorar el ambiente laboral, se encuentran actitudes participativas por parte de un segmento de la población; y por otro, se hace visible la falta de iniciativa y actitud apática en el desarrollo de los procesos.

El funcionario DIAN, en su calidad de servidor público reconoce, asimila y acepta el status concedido por el grupo social, status que repercute de manera determinante en la personalidad y actitudes frente a la sociedad. Lo anterior en ocasiones se ve reflejado en la identificación con la Entidad y sentido de pertenencia a la misma, manifestado en una actitud positiva ante el hecho de ser miembro de una organización de importante reconocimiento a nivel nacional, es así como la Entidad además de considerarse como una fuente de ingreso también lo es, como un medio para mantener el status ante su grupo social.

Internamente, se conforman relaciones basadas en el respeto y la amistad. Si bien es cierto que existen jerarquías muy bien definidas, también lo es el hecho de que la comunicación se da de manera asertiva permitiendo la claridad en las relaciones entre personas y grupos y favoreciendo el trabajo y de esta manera el cumplimiento de las obligaciones y normas establecidas en la Entidad.

Entre los funcionarios existe predominio del interés colectivo, manifestado específicamente en el rechazo o asimilación generalizada hacia personas o instituciones que influyen directamente en los intereses generales, este criterio se hace evidente en el fortalecimiento y apoyo en la organización agremiada de trabajadores.

Al interior de la Entidad las relaciones que se generan entre subordinados-superiores varían de acuerdo a las características personales de los segundos. A nivel horizontal se aprecian óptimas relaciones interpersonales, es decir, los empleados se desenvuelven en un ambiente de camaradería y compañerismo,

rompiendo los posibles obstáculos creados a partir de las diferencias entre experiencia y antigüedad.

Con la finalidad de determinar las condiciones de trabajo y salud que presentan los funcionarios, la estudiante en práctica autora del presente proyecto, aplicó una *Encuesta Perfil Socio-Demográfico*, (Anexo A), documento institucional que recopiló la información actualizada de los funcionarios de la Entidad; de igual manera permitió definir los riesgos físicos y psicosociales a los cuales está expuesto el personal vinculado con la DIAN, Regional Nororienté. Con base en los resultados obtenidos en la muestra que se aplicó a 195 funcionarios de planta y supernumerarios de la Regional, se concluyó que entre los **Riesgos Físicos** presentes en la Entidad, tales como iluminación inadecuada en algunos sitios de trabajo, inseguridad en pisos y escaleras; se destaca como mayor preocupación la deficiencia en las condiciones de seguridad eléctrica, pues en algunos sectores se observó la presencia de cables sin entubar y la sobrecarga en las tomas eléctricas que generan peligrosidad para la salud y seguridad de los funcionarios; otro factor de riesgo evidente al interior de la Entidad, está determinado por las condiciones presentadas en el desarrollo de la labor; pues la presencia de factores de riesgo de tipo ergonómico ha generado alteraciones físicas en el personal traducidas en dolores de cuello, espalda y cintura, a este aspecto se le adiciona molestias generadas por la incomodidad en los asientos de trabajo que no permiten realizar ajustes a las medidas de quienes los utilizan, de igual manera, el desarrollo de la tarea exige repetición constante de los movimientos y permanencia en la misma posición durante más del 60% de la jornada de trabajo.

De otra parte, los funcionarios de la Entidad manifestaron no haber recibido algún tipo de capacitación frente a los **Riesgos Psicosociales** a los cuales están expuestos, y por ende, al manejo de los mismos. Así mismo, declararon la tendencia a sufrir de una de las mayores enfermedades presentes en el medio laboral: *el estrés ocupacional*.

Desde esta perspectiva, los resultados del instrumento aplicado (*Anexo A*) reflejaron la necesidad de dar un manejo adecuado al estrés, para esto el personal exige que la administración ejerza acciones concretas y puntuales que apunten al manejo y disminución del mismo, por medio de campañas educativas de prevención y promoción.

4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

4.1 PLAN DE INTERVENCIÓN DEL ÁREA ORGANIZACIONAL APLICABLE A LOS PROCESOS DE PRÁCTICA PROFESIONAL EN LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES, DIAN.

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

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

Objetivos del Área Organizacional

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

Objetivos de proceso del Área Organizacional

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

4.2 AREAS DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

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

Competencias del Trabajador Social

- Análisis Ocupacional

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Entrenamiento

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

Competencias del Trabajador Social

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

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

Competencias del Trabajador Social

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

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

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

Competencias del Trabajador Social

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

4.3 ANTECEDENTES DE LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES EN LA ENTIDAD

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, actualmente cuenta con un proceso de pasantías, originadas a partir de la elaboración de convenios con las diferentes universidades del país y sus diversas carreras; la Universidad Industrial de Santander y específicamente la Escuela de Trabajo Social hace presencia en la Entidad a partir del segundo semestre académico del año 2003.

Teniendo en cuenta que la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, Regional Nororiente, cuenta con el área de Desarrollo Humano en donde se generan procesos que apuntan al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores de la Entidad; surge la necesidad de realizar un convenio de pasantías con la Escuela de Trabajo Social, a fin de contar con personal en etapa de práctica profesional que articule estos procesos y contribuya al mejoramiento de los mismos; y es precisamente allí en donde se enmarca el proceso de práctica de Trabajo Social en la Entidad, llevado a cabo durante el primer semestre académico del año 2004, correspondiente a la segunda intervención profesional de Trabajo Social en la Entidad.

4.4 DIAGNÓSTICO INICIAL

El espacio de práctica profesional de Trabajo Social en la Entidad, planteaba la oportunidad de generar y agilizar procesos en el área de Bienestar, sirviendo de apoyo en los aspectos referentes al recurso primario de la organización: el personal.

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

La intervención de Trabajo Social en la Entidad se dimensiona en un nivel instrumental básicamente, porque el desarrollo de los procesos se da en un corto plazo, lo cual es fácilmente atribuible al hecho de que la intervención en esta área es muy nueva en la Entidad, y el periodo de práctica profesional es relativamente corto.

La práctica desarrollada en el semestre inmediatamente anterior aportó elementos fundamentales que no sólo facilitaron el acercamiento sino también que proponían la opción de establecer la continuidad de la misma, lo cual se planteaba definitivo ante la imperante necesidad de redefinir los procesos y especialmente ante la ausencia de un profesional de Trabajo Social vinculado directamente a la Entidad.

Al inicio de la práctica, se revelaban ambientes de conflicto entre los funcionarios, por la presencia de un fenómeno trascendental que se aproximaba: la reestructuración del personal vinculado a la Entidad. Lo anterior generaba en el ambiente organizacional situaciones de tensión, las cuales eran agudizadas por una tendencia un poco generalizada entre el personal que concebía el trabajo como fuente directa de estrés; la dificultad la aportaba el

hecho de que ésta tendencia no se planteaba de manera coyuntural sino como una constante asumida por la mayoría de los funcionarios, repercutiendo directamente en la concepción de la actividad laboral y de la dinámica que esta representa.

De entrada, se observó que la Regional y específicamente el área de Bienestar, no contaba con los elementos necesarios para sobrellevar situaciones generadas a partir de la desmotivación de los funcionarios, lo cual apartaba cada día más el interés por identificar los factores internos que poseen los empleados y que de alguna manera impulsan su comportamiento, para que así, el trabajador realice su labor de una manera libre y espontánea, a la vez que encuentre en ella el mayor número de satisfacciones, lo que en definitiva favorece el desarrollo o resultado de la actividad organizacional.

La Entidad no tiene panorama de Riesgos Psicosociales, la ausencia del mismo se convertía en una prioridad a tener en cuenta en el diseño de la planeación, pues el área no cuenta con dicho perfil y por ende no existen acciones concretas tendientes a disminuir los Riesgos a los cuales están expuestos los funcionarios de la Entidad, riesgos que se plantean específicamente desde los niveles de estrés que maneja el personal, por la afluencia de público y por la dificultad de realizar pausas durante la jornada laboral.

En este sentido el levantamiento del panorama de Riesgos Psicosociales, se plantea no sólo con fines de dar continuidad al proceso de práctica que se venía desarrollando desde el semestre anterior, sino también como prioridad y necesidad en el área de Bienestar, para así tomar de manera concreta las medidas tendientes a mejorar la situación psico-social de los funcionarios de la Entidad.

El número elevado de funcionarios que forman parte de la Entidad permitía encontrar heterogeneidad en la población DIAN, es así como de entrada, se

evidenciaban la colaboración y participación de algunos funcionarios, frente a la imposibilidad de otros de realizar pausas en sus jornadas de trabajo; la resistencia al cambio de algunos y la escasa participación voluntaria de otros; lo cual se analizaba como fuerzas positivas y negativas que dificultarían o facilitarían el proceso de intervención de práctica profesional.

En los aspectos relacionados al área de salud ocupacional, la Entidad cuenta con el COPASO (Comité Paritario de Salud Ocupacional) y el personal encargado de desarrollar las acciones tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de los funcionarios. La dificultad la generaba factores como la cantidad de trabajadores en la contribución, en contraste con el reducido número de funcionarios encargados del manejo de dichas condiciones, sumado a la desmotivación de los funcionarios al desarrollo de actividades diferentes a las reglamentadas laboralmente y al enfoque inadecuado de las mismas, que en últimas condicionaban la calidad de los procesos, la cobertura, participación y el impacto en la población.

Pronóstico. El pronóstico del proceso es alto, teniendo en cuenta el interés por parte del área de Desarrollo Humano y de la estudiante en práctica de Trabajo Social, por identificar los factores y necesidades de los funcionarios de la Entidad, para de esta manera establecer un plan de acción coherente con las expectativas de los funcionarios, lo que, en definitiva se traducirá en un aumento notorio en los niveles de participación y en la generación de un mayor impacto en el desarrollo de las actividades propuestas.

4.4.1 MATRIZ DOFA

Tabla 3. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de un profesional encargado del desarrollo de políticas en lo referente a la salud ocupacional y bienestar de los funcionarios. ▪ Apatía generalizada por parte de los funcionarios a participar en actividades diferentes a las requeridas laboralmente. ▪ Extensa carga de trabajo en algunos funcionarios que limita su participación en actividades diversas. ▪ Bajos niveles de motivación en el personal. ▪ Resistencia al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aceptación por parte de la Entidad de la estudiante en práctica de Trabajo Social. ▪ Reconocimiento y posicionamiento de la Entidad a nivel nacional. ▪ Convenio con la ARP COLSEGUROS para desarrollar actividades en materia de salud ocupacional. ▪ Vinculación de los funcionarios en actividades de integración institucional. ▪ Reconocimiento institucional de la Universidad Industrial de Santander en la Entidad.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevado Sentido de pertenencia por parte de los funcionarios hacia la Entidad. ▪ Canales adecuados de comunicación entre los funcionarios de la Entidad. ▪ Existencia de convenios inter-institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La coyuntura por la que se atravesaba en la Entidad al momento de la práctica que redireccionó el proceso a desarrollar. ▪ Situación de estrés generada a partir del proceso de reestructuración. ▪ Rigidez en el presupuesto para el desarrollo de la experiencia académica. ▪ Prioridad al componente capital sobre el componente social. ▪ Actual situación económica del país. ▪ Políticas gubernamentales que dirigen el ejercicio de los funcionarios de la Entidad.

4.4.2 CARACTERIZACIÓN SOCIAL

- La atmósfera al interior de la Entidad, denotaba ambientes de ansiedad y tensión ocasionados por situaciones coyunturales que afectaban la estabilidad laboral y económica de los funcionarios, tal fenómeno de reestructuración se planteaba de forma irreversible y se aproximaba cada vez más, generando temor y ocasionando tensión en el ambiente laboral.
- La comunicación e interacción entre los funcionarios de la Entidad está determinada por factores de confianza y amistad, se observa camaradería especialmente por la cercanía generada a partir de la ubicación geográfica de los puestos de trabajo.
- El liderazgo en la Entidad, se manifiesta de carácter situacional y está determinado por la necesidad imperante y por la situación que se atraviesa circunstancialmente, en la DIAN, existe varias divisiones y grupos que tienen sus propios líderes dependiendo del proceso y desarrollo de las labores a cumplir; también se observa la presencia de líderes que representan el interés colectivo de los empleados, y que cuentan con el apoyo y respaldo de un número determinado de funcionarios.
- El uso de normas en la Entidad se manifiesta en el comportamiento y convivencia dentro de la jornada laboral; en cada división o grupo se establecen sus propias condiciones normativas generadas en la mayoría de los casos por la proximidad física, y están supeditadas a la interacción de sus miembros.
- La membresía en la Entidad, se presenta desde dos contextos; por una parte y desde un contexto general (sistema), la que es concebida a partir de los sentimientos expresados en la particularidad de ser empleado

público y específicamente de formar parte de una Entidad que goza de prestigio y reconocimiento a nivel nacional; y por otra, desde un contexto micro (subsistema) regulados a partir de un proceso de identificación con los compañeros asignados para su división o grupo de trabajo.

- La resistencia al cambio es un factor arraigado en la cultura de los funcionarios de la Entidad, en parte está determinado por políticas generales que incluyen la imposición de normas a partir de la toma de decisiones desde los directivos, limitando, la capacidad decisoria y de innovación de algunos de los funcionarios de la contribución.

4.5 OBJETIVOS Y METAS PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DE LA PRÁCTICA.

OBJETIVO 1: IDENTIFICAR LOS FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES A LOS CUALES ESTAN EXPUESTOS LOS FUNCIONARIOS QUE LABORAN EN LA DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES REGIONAL NORORIENTE.		
ESTRATEGIA: Levantamiento del panorama de Riesgos Psicosociales en la DIAN Regional Nororiental.		
ACCION ESTRATEGICA	METAS	INDICADORES DE LOGRO
Diseño de un instrumento que permita determinar los Riesgos Psicosociales a los cuales están expuestos los funcionarios de la Regional.	Al 25 de Mayo de 2004, se tendrá diseñado el instrumento de medición de Riesgos Psicosociales.	Instrumento diseñado en su totalidad.
Aplicación de un instrumento para medir los Riesgos Psicosociales en el 100% del personal de planta y supernumerarios de cada una de las divisiones de la DIAN Nororiental.	Del 25 de Mayo al 8 de junio debe estar aplicado el instrumento de medición de Riesgos Psicosociales.	Aplicación del instrumento al 100% de la población.
Determinar los Riesgos Psicosociales a los que están expuestos los funcionarios de la Entidad, sus manifestaciones y consecuencias.	Al 17 de Junio se tendrán identificados los Riesgos Psicosociales a los que están expuestos los funcionarios de la Entidad.	Conocimiento del 100% de los Riesgos psicosociales a los cuales están expuestos los funcionarios de la Entidad.
Presentar los resultados obtenidos en el trabajo de campo sobre Riesgos Psicosociales en la DIAN Nororiental a los funcionarios del área de Desarrollo Humano de la Entidad.	Al 22 de junio de 2004 se habrá presentado el panorama de Riesgos psicosociales en la DIAN.	Exposición de los resultados arrojados por el panorama de Riesgos Psicosociales al área de Desarrollo Humano de la Entidad.

OBJETIVO 2: ESTABLECER PROCESOS DE CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES REGIONAL NORORIENTE

ESTRATEGIA: Mejoramiento de los procesos propios del área de Salud Ocupacional.

ACCION ESTRATEGICA	METAS	INDICADORES DE LOGRO
Organizar con la ARP COLSEGUROS, programas de Salud Ocupacional para los funcionarios de la DIAN Nororiental.	Para el 1 de julio se tendrá elaborado el cronograma de actividades programado con la ARP.	Presentación del cronograma de actividades al personal de Desarrollo Humano de la Entidad.
Vigilar y apoyar los programas desarrollados en el área de Salud Ocupacional.	Controlar el cumplimiento de los objetivos de los programas implementados por la ARP.	Consecución del 100% de los objetivos trazados en los programas.
Evaluar las actividades de capacitación realizadas por la ARP de la Entidad.	Coordinar y evaluar el 100% de las actividades realizadas durante el periodo de Abril-Agosto.	

<p>OBJETIVO 3: IDENTIFICAR LAS CARACTERÍSTICAS SOCIO-DEMOGRAFICAS Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y SALUD DE LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES REGIONAL NORORIENTE.</p>		
<p>ESTRATEGIA: Establecimiento del perfil socio-demográfico de los funcionarios en la DIAN Regional Nororiental.</p>		
ACCION ESTRATEGICA	METAS	INDICADORES DE LOGRO
Aplicación de un instrumento para actualizar las características sociodemográficas al 100% del personal de planta y supernumerarios de cada una de las divisiones de la DIAN Nororiental.	Del 22 al 25 de junio debe estar aplicado el instrumento para actualizar el Perfil socio-demográfico de la Entidad.	Aplicación del instrumento al 100% de la población.
Determinar las condiciones de trabajo y salud de los Funcionarios de la Entidad, sus manifestaciones y consecuencias.	Al 6 de Julio se tendrán identificadas las condiciones de trabajo y salud de los funcionarios de la Entidad.	Conocimiento de las condiciones de salud de los funcionarios de la Entidad.
Presentar los resultados obtenidos en el trabajo de campo sobre Perfil socio-demográfico en la DIAN Nororiental a los funcionarios del área de Desarrollo Humano de la Entidad.	Al 18 de Agosto de 2004 se habrá presentado el Perfil socio-demográfico en la DIAN.	Exposición de los resultados arrojados por el Perfil socio-demográfico al área de Desarrollo Humano de la Entidad.

4.6 PROCESO DE INTERVENCIÓN

Teniendo en cuenta que para el desarrollo de las prácticas organizacionales se han planteado cuatro objetivos fundamentales y analizando los parámetros de la Entidad establecidos desde el nivel central, y la insuficiencia de acciones tendientes a mejorar la calidad de vida de los funcionarios en la regional, se optó por enfocar la dirección de la práctica profesional, en el segundo objetivo del área organizacional: *-conservación y desarrollo-* en donde es necesario el establecimiento de objetivos y estrategias que fortalezcan el proceso de las personas que son parte activa en la Entidad, y que conforman el patrimonio invaluable con el que cuenta la misma.

Desde esta perspectiva, el proceso de intervención de la práctica desarrollada por la estudiante de Trabajo Social se basó exclusivamente en el objetivo de conservación y desarrollo; por una parte, era imposible desarrollar un objetivo como el de provisión de talento humano debido a que la Entidad cuenta con unos lineamientos o parámetros establecidos de contratación que responden directamente a esta necesidad por medio de políticas legales a nivel general y particular.

El tiempo, como factor determinante impidió el desarrollo de los demás objetivos a tener en cuenta en el proceso de prácticas organizacionales, por lo tanto y apuntando a la viabilidad del proceso, la estudiante en práctica desarrolló objetivos y estrategias que se dirigieran directamente al crecimiento y desarrollo de las personas vinculadas a la organización.

A continuación, se especifica el desarrollo de la propuesta de planeación, en la Entidad.

OBJETIVO 1:

Con el fin de dar continuidad al proceso de prácticas desarrollado en el semestre inmediatamente anterior, y teniendo en cuenta la prioridad en la Entidad, se consideró pertinente la permanencia del objetivo que desplegaba la necesidad de identificar los factores de riesgos psicosociales a los cuales están expuestos los funcionarios que laboran en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Regional Nororiente.

La intención de este objetivo era generar una perspectiva precisa que permitiera al personal encargado del área de bienestar, un acercamiento a las condiciones reales de las personas que laboran en la Entidad, y de este modo ejercer las acciones pertinentes enfocadas a la prevención y disminución de los riesgos, por medio del levantamiento del Panorama de Riesgos Psicosociales en la Regional, **estrategia** única del objetivo descrito anteriormente.

En esta medida se implementan las **acciones estratégicas**, descritas a continuación:

- ✚ En primera instancia, se realizó un análisis detallado sobre las variables y afirmaciones que contendría el instrumento, y que a su vez contribuirían a aportar mayor claridad en el establecimiento del panorama de Riesgos Psicosociales, para la Entidad, dichas variables se adaptaron teniendo en cuenta las condiciones visibles de trabajo y salud de los funcionarios de la Entidad.
- ✚ La segunda fase del proceso, una vez elaborado el instrumento en su totalidad, consistía en aplicar el mismo, a los funcionarios de planta y supernumerarios de la Entidad. En ese momento y debido a políticas institucionales y lineamientos estipulados desde el nivel central (Bogotá) de la DIAN se debió omitir la fase de aplicación del instrumento de medición de Riesgos Psicosociales y dar paso entonces, al desarrollo de

una propuesta que incluía un estudio sobre los posibles riesgos ergonómicos a los que están expuestos los funcionarios de la Entidad; dicha propuesta se estaba desarrollando a nivel nacional en la Entidad, y la aplicación del instrumento exigida para un periodo determinado de tiempo, no sólo era de carácter obligatorio sino también inaplazable.

Evaluación. Aunque al inicio del proceso de práctica, las directivas de la Entidad presentaron interés y apoyo para el desarrollo de la propuesta del levantamiento del panorama de riesgos psico-sociales, lo anterior contribuyó a redireccionar el proceso; en esta medida y como la propuesta generada desde el nivel central apuntaba a identificar las condiciones de los funcionarios en lo referente a aspectos relacionados con los puestos de trabajo y posturas asumidas en los mismos; en la Entidad se optó por delegar la aplicación del instrumento a la estudiante en práctica. La aplicación de esta nueva propuesta sumado a la encuesta de perfil socio-demográfico, redujo las posibilidades de aplicar el instrumento base para determinar los riesgos psicosociales pues la carga laboral a la que están sometidos los funcionarios de la Entidad les limita el tiempo; lo cual condujo finalmente a suprimir la aplicación del mismo, por lo tanto, se imposibilitó la ejecución de las demás acciones estratégicas para desarrollar a cabalidad el primer objetivo propuesto. Lo anterior propició la modificación y el redireccionamiento del primer objetivo al inicio de la práctica profesional en la Entidad.

OBJETIVO 2:

La práctica adscrita al área de Desarrollo Humano exige procesos cuya aplicabilidad recae directamente en beneficio de los empleados; con este propósito se establecen procesos de conservación y mantenimiento que motivan hacia el crecimiento de las potencialidades de los trabajadores a fin de lograr su propio desarrollo.

En el área de Salud Ocupacional se articulan diversos procesos encaminados al bienestar de los trabajadores en la organización, y es partir de este aspecto que se incluye como **estrategia** única del objetivo, en donde la salud ocupacional conforma un papel fundamental en el desarrollo de la persona en la organización. Para responder a este objetivo se desarrollaron diversas actividades que propenden por el bienestar de los funcionarios.

Las **acciones estratégicas** se basaron en los siguientes aspectos:

- ✚ Organización de jornadas de capacitación con el apoyo de la ARP COLSEGUROS, con quienes se diseñó un cronograma de actividades que incluyera diversos temas de interés en materia de salud para los funcionarios de la Entidad; es importante reconocer que la participación por parte de los funcionarios en actividades de este tipo es reducida, lo cual se puede atribuir a la carga excesiva de trabajo que dificulta o limita en ocasiones la posibilidad de participar en actividades distintas a las de tipo laboral.

- ✚ Otra de las acciones estratégicas, necesarias para la consecución del objetivo, se fundamentaba en apoyar los programas desarrollados en el área de Salud Ocupacional, Entre las actividades que se desarrollaron en la Entidad se incluye la actualización de la información correspondiente a los accidentes de trabajo, actualización permanente de la cartelera de bienestar para los funcionarios de la Entidad y el apoyo constante en el proceso de asignación de citas médicas para el personal, con un convenio establecido con una de las entidades prestadoras de servicios vinculada actualmente con la DIAN.

- ✚ En materia de Bienestar, la estudiante en práctica elaboró un cronograma de actividades a tener en cuenta para el desarrollo de eventos tendientes a mejorar las condiciones sociolaborales de los

funcionarios, para el segundo semestre del año 2004, que incluía actividades de tipo deportivo, recreativo y cultural.

- ✚ En este mismo sentido, se llevó a cabo jornadas de inspección, que permitieron determinar junto con el grupo de Brigada de Emergencia de la Entidad, los posibles riesgos a los que están expuestos los empleados en materia de Seguridad Industrial con la finalidad de presentarlos al Comité Paritario de Salud Ocupacional –COPASO- en donde se tomarían las medidas pertinentes para gestionar los recursos necesarios a fin de lograr la disminución o reducción de los mismos.

En este aspecto, los funcionarios participaron activamente manifestando una receptividad positiva hacia la determinación de los posibles riesgos, lo cual se reflejó en la colaboración activa de los funcionarios, en la identificación de los mismos, en los diversos lugares y áreas de trabajo.

- ✚ Entre las actividades que se desarrollaron en el área de conservación y mantenimiento del personal de la Entidad, se suman actividades como la organización de la semana cultural de la DIAN, cuya programación basada en diversos contenidos socio-culturales, contribuyó al fortalecimiento de las relaciones interpersonales y a la generación de un entorno saludable, evidenciado en la participación activa de la gran mayoría de los funcionarios. Otra actividad realizada en el desarrollo de la práctica fue la organización de la jornada deportiva, la cual generó un impacto mayor en los funcionarios más jóvenes de la Entidad, quienes participaron activamente en las actividades deportivas, que se desarrollaron los días sábado, en el campus deportivo de la Entidad.

- ✚ La estudiante en práctica de Trabajo Social y autora del proyecto, también participó en la organización y logística de eventos de carácter administrativo de la Entidad; en este sentido, se cuenta la elaboración de la jornada en materia cambiaria, en donde se realizó la adecuación de la base de datos de los pequeños y grandes contribuyentes participantes

del proceso; además de la colaboración eficaz en el desarrollo de las jornadas educativas para la comunidad en materia tributaria; de igual manera se cuenta la recepción de documentos para las vacantes disponibles en la Regional; lo anterior, con la finalidad de prestar apoyo y colaboración a otros estamentos de la Entidad.

🚦 **Evaluación.** En lo referente al establecimiento de procesos de conservación y mantenimiento del personal de la Entidad, no sólo se desarrollaron procesos relacionados con capacitación al personal, sino que también se incluyeron actividades de tipo cultural y deportivo que enriquecieron la experiencia de la práctica en la organización, los resultados fueron satisfactorios pues es importante resaltar la participación de los funcionarios en el desarrollo de las actividades.

OBJETIVO 3:

En toda organización es de vital importancia conocer los recursos físicos y humanos con los que se cuenta para desarrollo del objeto o actividad.

El objetivo de conservación del talento humano involucra el conocimiento que la Entidad hace del colaborador, funcionario y actor en el proceso de productividad, por lo tanto, con este se pretende identificar las características socio-demográficas y las condiciones de trabajo y salud de los servidores de la Regional; la **estrategia** planteada a partir del establecimiento del perfil socio-demográfico responde a esta necesidad, pues en este se vinculan aspectos de tipo laboral y personal, fundamentales para lograr un mayor acercamiento al trabajador y así estructurar y actualizar la base de datos de la Entidad con una información mas veraz, a la vez que se recopila la información necesaria para el diseño del programa de salud ocupacional de la Entidad, que busca el mejoramiento de las condiciones de trabajo y salud.

Las **acciones estratégicas** tendientes a la consecución del objetivo se describen a continuación:

- ✚ El establecimiento del perfil socio-demográfico de los funcionarios de la Entidad, inicia con la aplicación del instrumento diseñado en el área de Bienestar, inicialmente se definió que la aplicación del instrumento recogería información del 100% de los funcionarios de la Entidad, en el momento de la aplicación, solo se obtuvo respuesta del 60.55% del personal de planta y supernumerarios de la Regional, debido a que algunos funcionarios se encontraban de vacaciones y como el tiempo en la práctica exigía inmediatez, se trabajó con la población que estaba disponible en el momento de la aplicación del instrumento del perfil socio-demográfico de la Regional.
- ✚ Aunque el instrumento no fue elaborado directamente por la estudiante en práctica de trabajo social, la aplicación del mismo a los funcionarios de la Entidad, el análisis de la información recopilada y la exposición de los resultados, si fueron responsabilidad directa de la estudiante en práctica de Trabajo Social.
- ✚ A partir de lo anterior, se logró establecer el perfil con las características socio-demográficas, con base en los resultados se logró la actualización del mismo en la base de datos de la Entidad. El instrumento aplicado contribuyó a determinar algunos aspectos referentes a las condiciones de salud de los funcionarios de la Entidad, y a determinar algunos riesgos físicos y psico-sociales a los que están expuestos los funcionarios.
- ✚ **Evaluación.** El objetivo se cumplió a cabalidad, pues al finalizar el periodo académico y por lo tanto la práctica académica, la estudiante en práctica de trabajo social presentó los resultados generados a partir del

análisis de la información al personal encargado del manejo de salud ocupacional.

4.7 DIAGNÓSTICO FINAL.

La propuesta de planeación diseñada por la estudiante en práctica de Trabajo Social fue lograda no en su totalidad pero si en su mayoría, una de las situaciones que dificultaron a cabalidad el logro del proceso se atribuye a las políticas impuestas desde el nivel central que exigían inmediatez, por parte del área de Bienestar.

En este sentido, la estudiante en práctica de Trabajo social se encargó de ejecutar los requerimientos expresados, lo anterior condujo no sólo a redireccionar el desarrollo de la planeación, sino también a propiciar un reconocimiento de la profesión de Trabajo Social al interior de la Entidad; pues aunque no se cuenta con un profesional en este área, la práctica se posicionó a un buen nivel logrando identificación con los funcionarios de la Entidad y establecimiento de un espacio de corte social entre una organización estricta de administración; el compromiso se ratificó en la participación activa de la estudiante en práctica en el desarrollo de las actividades que se establecieron para responder directamente a las expectativas del área.

Aunque la austeridad del gasto público es un factor determinante que limita el ejercicio profesional, es importante destacar que la Entidad propició los espacios físicos y logísticos necesarios para desarrollar las diferentes actividades en las mejores condiciones e instalaciones, que contribuyeron en la obtención de resultados satisfactorios.

Las estrategias que se tuvieron en cuenta en el aspecto de salud ocupacional en la Entidad, dejaron entrever situaciones con dos connotaciones en particular: Por un lado, si bien es cierto que la carga laboral que manejan

constantemente los funcionarios de la Entidad limita en ocasiones la participación de los mismos en las diferentes actividades de Bienestar, también es cierto que el área no desarrolla una óptima promoción de las mismas y una adecuada selección para satisfacer las necesidades de las personas miembros de la contribución, y de este modo ganar participación; pues se observó que ésta es muy limitada y generalmente las personas vinculadas a éste tipo de actividades son siempre las mismas.

Cabe mencionar que entre las actividades que la estudiante en práctica desarrolló en la Entidad también se cuentan, jornadas de tipo deportivo y cultural que no sólo contribuyeron a reafirmar las relaciones al interior de la organización, sino también generaron elementos que disminuyeron situaciones críticas de estrés y tensión, lo cual significó una intervención oportuna en una coyuntura que exigía alternativas diferentes. Este tipo de actividades, contó con el respaldo de las directivas de la Entidad, la estudiante en práctica asumió ese rol, y participo en la organización y ejecución de las mismas, de la mano con los funcionarios que se caracterizan al interior de la Entidad por su capacidad de gestión, compromiso y trabajo en equipo.

En el área de Bienestar en la Entidad, se observa una clara definición en los aspectos relacionados con el Comité Paritario de Salud Ocupacional, el cual cuenta con una adecuada representación, que lo consolida como un ente dinámico y responsable frente a la contribución en general, y que apoyó directamente la labor de la estudiante en práctica en la Entidad.

A partir de la culminación del proceso de intervención, se puede concluir que gracias a las diversas teorías organizacionales que han dimensionado el aspecto humano de las organizaciones, se ha constituido el interés por integrar los intereses de los miembros participantes de la actividad organizacional.

La persona en la organización, es en sí misma un sistema inmerso en otro mayor que lo recibe y suma todos los esfuerzos en pro del objetivo común:

alcanzar los objetivos organizacionales; es así como las personas en la organización encuentran en ésta, la posibilidad de alcanzar sus objetivos personales a la vez que contribuyen al logro de los objetivos de la organización, en esta medida radica la importancia de hacer del empleado un colaborador que se muestre siempre activo y dispuesto a contribuir en beneficio de la misión institucional.

En la DIAN, las personas o funcionarios son el eje fundamental de la Entidad, pues aunque ésta no tiene competencia en el medio, el tipo de organización que representa y el carácter de servicio que ofrece ubica a sus funcionarios como capital invaluable que debe ser conservado y atesorado por parte de los directivos de la Entidad, para lograrlo es necesario hacer uso del personal idóneo para la ejecución de políticas claras de desarrollo humano, a partir de la motivación que generen una adecuada recepción por parte de los funcionarios, demostrando así a largo plazo el impacto generado en la disminución de situaciones problemas presentadas al interior de la Entidad.

Es importante destacar, que aunque en el desarrollo de la práctica profesional no se llevó a cabo el proceso de reestructuración como tal, las implicaciones que conllevaba el mismo seguían latentes, por lo tanto, la planeación y ejecución de actividades culturales y deportivas, brindaban al personal de la Entidad alternativas diferentes que modificarán la atmósfera de tensión que se venía presentando en el ambiente laboral, éstas actividades alternativas, propiciaron la posibilidad de reafirmar los lazos de amistad y compañerismo, no sólo con los compañeros con quienes existía una proximidad física, sino también se hizo extensivo a otros grupos y divisiones de la Entidad; lo anterior con la finalidad de mejorar el clima al interior de la organización.

De igual manera, la colaboración y el compromiso de algunos funcionarios de la Entidad, en el desarrollo de estas actividades, se tradujo en resultados satisfactorios que generaron un impacto elevado en los funcionarios, pues la motivación se realizó desde diferentes perspectivas, lo cual aumentó considerablemente la participación al desarrollo de las mismas.

Al inicio de la práctica profesional, la observación directa y el desarrollo de entrevistas informales, permitieron a la estudiante en práctica conocer más acerca de la percepción y expectativas que los funcionarios mantienen frente a la Entidad y a los planes que ésta desarrolla en beneficio de los mismos; teniendo en cuenta la observación inicial, los resultados evidenciados durante el desarrollo de la práctica y el diagnóstico final, se pretende formular una propuesta de intervención que incluya aspectos relacionados con el manejo, la prevención y en últimas, la disminución de los factores de riesgo psicosociales a los cuales está expuesto el personal vinculado a la Entidad, lo anterior con la finalidad de responder a las necesidades planteadas durante la práctica profesional.

**5. PROPUESTA PARA EL MANEJO Y PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS
PSICOSOCIALES A LOS CUALES ESTAN EXPUESTOS LOS
FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS
NACIONALES, DIAN-NORORIENTE.**

Teniendo en cuenta las políticas establecidas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN y su carácter como Entidad centralizada; a partir de las acciones de bienestar que se orientan tanto para el mejoramiento de la calidad de vida, en el ambiente laboral y familiar, como para el bienestar de los funcionarios en sus respectivos puestos de trabajo a través de los programas de salud ocupacional, se plantea por medio de la propuesta de intervención, la posibilidad de mejorar las condiciones psicosociales de los funcionarios de la contribución, a partir del manejo de los riesgos, evidenciados en la jornada laboral y de la puesta en marcha de diversas estrategias de motivación que involucre a los empleados, la actividad laboral, sus necesidades y los objetivos organizacionales.

Cuando una persona inicia una relación laboral puede tener diversos motivos para hacerlo; por una parte tener la posibilidad de estudiar, ganar dinero, adquirir algún tipo de experiencia, cambiar de entorno, conocer personas y lograr la autorrealización, por mencionar algunos, lo importante es vincular positivamente al empleado con la organización, lo cual está determinado por la relación entre el propósito del individuo, las expectativas que el medio laboral genere en el empleado y las que posea él mismo.

Una de las formas, en las que la organización satisface las expectativas del empleado consiste en la preocupación que ésta muestre frente a la preservación y cuidado de la salud de sus empleados, los procesos y políticas que propendan por la seguridad y la generación de ambientes de trabajo sanos y saludables.

La actividad humana, contemplada desde diversos puntos de vista y a partir de cualquiera de sus manifestaciones, lleva implícitos un sinnúmero de riesgos, que controlados de una manera adecuada, evitan condiciones peligrosas, que afectan directamente el estado de bienestar, físico, mental y social de las personas. Una de esas actividades humanas es el trabajo; en donde el conjunto de condiciones que rodean a las personas, influyen directa o indirectamente en su estado de salud, equilibrio y vida laboral. En toda organización, existen diversos agentes y factores, que en situaciones no tratadas apropiadamente generan consecuencias a partir de los peligros involucrados en las mismas, como las lesiones en el trabajo, las enfermedades por el trabajo, las tensiones físicas y síquicas, la insatisfacción, el estrés y el hostigamiento laboral entre otras.

En este sentido es importante tener en cuenta que debido a las demandas de carácter social y las amenazas del entorno del individuo que requieren de capacidad de adaptación, se genera el trastorno del estrés; el cual es concebido como la respuesta no específica del organismo a cualquier demanda del exterior. En este sentido el estrés laboral se conceptualiza como el conjunto de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes derivados directamente de la actividad laboral o que con motivo de esta, pueden afectar la salud del trabajador.

El estrés ocupacional nace cuando se reconoce que el trabajo, como escenario social-laboral provoca múltiples fuentes de estresores que pueden llegar a afectar a la gente de igual manera que si fuera un estrés personal. En esta medida las organizaciones deben vigilar las fuentes de tensión para manejarlas adecuadamente y evitar que las personas puedan llegar a sentirse disfuncionales ante una situación determinada.

En toda organización se establecen diversidad de relaciones entre los individuos y grupos a partir de la realización de las tareas y ejecución de los procesos encomendados; sin embargo se tejen otro tipo de relaciones diferentes a las únicamente productivas entre las personas de una organización

determinada. Lo anterior en muchas ocasiones genera un funcionamiento anormal dentro del grupo social, que puede traer como consecuencia problemas a nivel personal. En este sentido, expertos en el tema han coincidido en afirmar que la existencia de problemas en estas esferas esta generalmente relacionada con la aparición de disfunciones en el trabajo que influyen directamente sobre los trabajadores presentándose así situaciones de insatisfacción, desmotivación, atmósfera negativa, entre otras. Desde esta perspectiva y a partir del establecimiento de relaciones entre los trabajadores de una organización se ha incluido el concepto de “mobbing” traducido al español como “psicoterror laboral” u hostigamiento psicológico en el trabajo.

La aparición de este tipo de riesgo puede ser favorecido especialmente por dos tipos de situaciones; por una parte debido a la organización del trabajo, referida específicamente a los métodos de trabajo y producción, desinterés por parte de los superiores, existencia de múltiples jerarquías, cargas excesivas de trabajo, frágiles conductos de comunicación, entre otros; por otra parte este tipo de situaciones se fortalecen por la gestión de los conflictos por parte de los superiores en la medida en que asuman posiciones en las que se aumente la situación-problema: de un lado negando la existencia del conflicto y de otro permitiendo la estigmatización de la persona hostigada.

La expresión de las situaciones de hostigamiento psicológico hacia un individuo se manifiesta de muy diversas maneras, a través de varias actitudes y comportamientos entre los que se incluyen las acciones contra la reputación, contra el ejercicio de su trabajo, manipulación de la comunicación y de la información por parte del hostigador y la presencia de situaciones de inequidad. Teniendo en cuenta la concepción de la persona como sistema, es lógico deducir que aquellas situaciones originadas a partir de riesgos psicosociales, pueden generar en el individuo consecuencias a nivel físico, a nivel social, a nivel de la organización del trabajo específicamente sobre el rendimiento en sus funciones, en el clima laboral y en el índice de accidentalidad; además de consecuencias extensivas a nivel de familia y comunidad.

5.1.1 Factores Psicosociales en el trabajo. Los factores psicosociales en el trabajo representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador, algunos de estos son de carácter subjetivo, otros igualmente individuales, se refieren más hacia las expectativas económicas o de desarrollo personal y los demás hacia las relaciones humanas y los aspectos emocionales derivados a partir de estas. Es importante tener en cuenta que si bien es cierto que las nuevas tendencias en la administración del recurso humano en las organizaciones se basan en la promoción de la seguridad e higiene en el trabajo no exclusivamente en los riesgos derivados de los factores físicos, químicos y biológicos de los ambientes laborales, también es necesario contar y analizar los diferentes y variados factores psicosociales que afectan a los trabajadores los que influyen directamente en el bienestar tanto físico como mental del trabajador. Estos factores se basan en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente laboral, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización y también en las características personales del trabajador, sus necesidades, su cultura y sus experiencias. Definitivamente la evaluación de la presencia, el grado de participación de estos factores y sus efectos sobre la población trabajadora, dependerá de la capacidad del personal encargado del manejo de la salud ocupacional, de sus habilidades y de los recursos con que cuente para el monitoreo de las situaciones de riesgo en determinado centro de trabajo.

5.2 ANTECEDENTES A LA FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA

En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, Regional Nororiente, existen acciones que propenden por el bienestar y salud ocupacional de sus trabajadores; a pesar de ello, los procesos encaminados a la consecución de tales objetivos, no se encuentran orientados eficazmente, pues las actividades desarrolladas para tal fin, no logran ser captadas de manera adecuada por los funcionarios, trayendo como consecuencia en muchas ocasiones desmotivación y apatía en lo referente a la participación en

las acciones propuestas. Un aspecto a tener en cuenta, lo conforma la situación real del área de salud ocupacional, pues el personal encargado de desarrollar los procesos no es suficiente numéricamente hablando, teniendo en cuenta la cantidad de personas que laboran en la Entidad, de allí la necesidad de contar con personal en prácticas de Trabajo Social, para apoyar los procesos desarrollados en este área. En el área de salud ocupacional de la Entidad, se desarrollan acciones concretas en situaciones de accidente de trabajo, omitiendo en muchas ocasiones los peligros potenciales que reflejan los incidentes en la actividad laboral. De igual manera, es evidente que se establece como prioridad la toma de medidas relacionadas con las condiciones físicas del individuo, frente a la insuficiencia en los aspectos psicosociales que de igual manera afectan el equilibrio del mismo, mas aún si se tiene en cuenta que la organización, por su naturaleza genera altos grados de stress. La idea de generar una propuesta que incluya el manejo y la prevención de los riesgos psicosociales a los cuales están expuestos los funcionarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN-Nororient, surge con el propósito de estructurar de manera lógica y coherente las políticas encaminadas a la búsqueda de las mejores condiciones de trabajo enfocando el interés por una labor realizada en una forma segura y comprometida con las pautas y requerimientos legales establecidos para el desarrollo de los procesos que comprometen la salud mental de los empleados de la Entidad.

5.3 OBJETIVO

- Establecer procesos tendientes a mejorar las condiciones de trabajo, salud y bienestar, de los funcionarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN-Nororient.

5.3.1 Objetivos Estratégicos

- Sensibilizar a los funcionarios de la Entidad, sobre su rol como ente activo de su propio desarrollo y bienestar.

- Resaltar a partir del uso de medidas preventivas, la importancia de la motivación y participación en las actividades programadas para tal fin.
- Identificar los agentes estresantes, derivados de la actividad laboral.
- Capacitar y realizar jornadas pedagógicas que contribuyan al desarrollo de habilidades personales a fin de reducir los riesgos psicosociales.
- Generar estrategias motivacionales a partir de la integración Entidad-Funcionarios.
- Desarrollar acciones preventivas para evitar la aparición de problemática psicosocial derivada del hostigamiento laboral.

5.4 ETAPAS DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN EN EL MANEJO Y PREVENCIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES

5.4.1 Diagnóstico. Para la identificación de los factores de riesgos psicosociales vinculados a la actividad organizacional se requiere del uso de técnicas tales como a) la observación directa que permite tomar en cuenta la cotidianidad y la vida diaria de las personas, además de fomentar el entendimiento del contexto; es importante combinar la observación directa con b) entrevistas a informantes claves para garantizar la veracidad de los datos recogidos, lo cual contribuye directamente a determinar la percepción del funcionario frente a la presencia e intensidad de los diversos factores generadores de riesgo psicosocial; de igual manera permite identificar los agentes motivadores con base en las necesidades del personal a fin de reforzarlos positivamente. En esta etapa de diagnóstico también se puede incluir el diseño y aplicación de instrumentos de medición c) encuestas y cuestionarios que permiten realizar un acercamiento concreto y puntualizar los riesgos reales que afectan a los funcionarios de la Entidad.

5.4.2 Intervención. La etapa de intervención, se desarrollará desde tres aspectos básicos:

➤ **Proceso de Sensibilización.**

Por medio de una campaña de divulgación al interior de la Entidad, manejar diversos aspectos ligados a los diversos riesgos psicosociales, como sus causas, consecuencias físicas y emocionales con las cuales se pretende motivar al personal y concientizarlo acerca de la importancia de participar en las actividades que se programen posteriormente, para tal fin. Desde esta etapa se pretende:

- Asegurar el apoyo de la administración para el desarrollo del proceso.
- Motivar, incorporar y propiciar la participación de los empleados en el desarrollo de las actividades programadas.

➤ **Proceso de capacitación y educación para la salud.**

Se da a partir de la realización de diversas jornadas de capacitación y campañas educativas, con la finalidad de generar las habilidades en los funcionarios de sobrellevar las situaciones difíciles presentadas en su actividad laboral. Es importante abordar la naturaleza y las fuentes de los diversos riesgos psicosociales, los efectos para la salud, y las habilidades personales para reducirlos. La capacitación para el manejo, es clave para reducir la aparición de los mismos.

➤ **Establecimiento de estrategias motivacionales que generen y refuercen comportamientos positivos en los funcionarios.**

El proceso inicia a partir de la identificación de las necesidades manifestadas por los empleados, que consideren de mayor trascendencia en el medio laboral, desde esta perspectiva se logrará establecer un enfoque mas limitado que incluya el logro de los objetivos organizacionales a partir de la búsqueda de objetivos y satisfacción de necesidades personales.

5.4.3 Evaluación de Resultados. Finalizada la etapa de intervención se realiza una evaluación mediante la implementación de un instrumento de evaluación de las actividades desarrolladas en materia de prevención y manejo

de los riesgos en el trabajo con lo que se pretende determinar la eficacia del proceso.

5.4.4 Seguimiento y Control. El desarrollo de esta etapa se contempla en dos tiempos: uno por medio de controles periódicos que se llevaran a cabo conjuntamente con los participantes del proceso a final de cada sesión educativa y otro al finalizar completamente el proceso de intervención en el cual se identifica el cumplimiento del mismo y su aporte en la disminución de la problemática presentada en la Entidad.

5.5 RECURSOS

5.5.1 TÉCNICOS Y HUMANOS

- Funcionarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, Regional Nororienté.
- Personal encargado de la Salud Ocupacional de la Entidad.
- Trabajadora Social
- Equipo Interdisciplinario

5.5.2 FÍSICOS

- Auditorios y escenarios para la realización de talleres educativos y de capacitación.
- Espacios recreativos y deportivos- Sede deportiva de la Entidad (*DIPANA*)

5.5.3 INSTITUCIONALES

- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN Nororienté.
- Universidad Industrial de Santander Escuela de Trabajo Social.
- E.P.S Y A.R.P vinculadas a la Entidad.

5.5.4 MATERIALES

- Material didáctico, papelería, equipo de oficina y de audiovisuales.

5.6 PROCESO OPERATIVO

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE
1. Sensibilizar a los funcionarios de la Entidad, sobre su rol como ente activo de su propio desarrollo y bienestar,	Por medio de publicaciones en medios de comunicación interno, folletos y afiches en la cartelera de bienestar y demás lugares de trabajo, difundir la información respecto a los diversos riesgos, sus causas, consecuencias y sintomatología.	Con la difusión de la información se pretende lograr que la población se identifique con las situaciones planteadas a fin de motivarlo a conocer más acerca de la misma y de esta manera lograr una mayor participación en las actividades programadas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal a cargo del área de Salud Ocupacional. ▪ Trabajadora Social. ▪ Equipo interdisciplinario
2. Resaltar a partir del uso de medidas preventivas, la importancia de la motivación y participación en las actividades programadas para tal fin.	<p>Por medio de la circulación de folletos realizar educación para la salud, la importancia de mantener buenos hábitos y la necesidad de apropiarse y responsabilizarse del cuidado y preservación de la misma.</p> <p>Organización de pausas laborales por medio de las cuales se propague información acerca de los riesgos a los que se ésta expuesto en los diferentes lugares de</p>	La pretensión con este objetivo es generar en los funcionarios un mayor compromiso con su propio bienestar, evidenciado en el uso de las medidas preventivas dispuestas para tal fin.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal a cargo del área de Salud Ocupacional. ▪ Trabajadora social. ▪ Equipo Interdisciplinario ▪ Funcionarios de la Entidad. ▪ Instituciones vinculadas con la Entidad (ARP y EPS).

	trabajo.		
3. Identificar los agentes estresantes, derivados de la actividad laboral.	<p>Por medio del seguimiento y monitoreo en los diferentes lugares de trabajo, delimitar conjuntamente con los funcionarios, los riesgos que afectan su equilibrio emocional y su salud mental.</p> <p>Instalar un buzón en el que los funcionarios de la Entidad depositen sus sugerencias o aportes frente a los riesgos persistentes en la actividad laboral, con la finalidad de tomar las medidas preventivas del caso.</p> <p>Realizar inspecciones periódicas a los diferentes puestos de trabajo a fin de supervisar la situación.</p>	La idea principal consiste en tratar de identificar los agentes causales del estrés, pero a partir de un proceso en el cual son los mismos funcionarios quienes construyan esta identificación, desde casos particulares.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal a cargo del área de Salud Ocupacional. ▪ Trabajador Social. ▪ Equipo Interdisciplinario ▪ Funcionarios de la Entidad.
4. Capacitar y realizar jornadas pedagógicas que contribuyan al desarrollo de habilidades personales a fin de	Realización de jornadas de atención individual en los sitios de trabajo en las cuales se proporcione información en aspectos referentes a los riesgos mas comunes y la forma	El aspecto primordial de este objetivo es mostrar a los funcionarios las posibilidades de solución de la situación, o el manejo inteligente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal a cargo del área de Salud Ocupacional. ▪ Trabajador Social. ▪ Equipo

<p>reducir los riesgos psicosociales.</p>	<p>de manejarlo, con la finalidad de desarrollar en los funcionarios habilidades personales que les permitan reducir el problema</p> <p>Realización de conferencias educativas que incentiven a los trabajadores a mejorar los hábitos de vida saludable, la alimentación adecuada, el ejercicio físico moderado, gradual y progresivo, ritmos de sueño adecuados, propiciar actividades recreativas, disminuir las adicciones y evitar la vida sedentaria.</p> <p>Realización de eventos deportivos y culturales, que propicien el esparcimiento y la integración de los funcionarios de la contribución.</p> <p>Realización de jornadas educativas en aspectos referentes a primeros auxilios y gimnasia laboral.</p>	<p>de las situaciones-problema para de este modo, poder actuar en consecuencia y contrarrestar sus efectos.</p>	<p>Interdisciplinario</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funcionarios de la Entidad. ▪ Instituciones vinculadas con la (ARP y EPS)
<p>5. Establecer estrategias</p>	<p>Realización de jornadas comunitarias que</p>	<p>A partir de este objetivo, se espera que la Entidad reconozca</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal a cargo del área

<p>motivacionales a partir de la integración Entidad- Funcionarios.</p>	<p>propicien el reconocimiento social para los funcionarios de la Entidad, desde el reforzamiento en todo momento de los logros alcanzados y la retroalimentación sobre el desempeño.</p> <p>Generar un ambiente de trabajo positivo que propicie la creatividad y las nuevas ideas.</p> <p>Promocionar una jornada educativa que incluya las necesidades manifestadas por los funcionarios que propicien crecimiento personal a partir de la formación y potenciación de habilidades.</p> <p>Organización de un sistema de estímulos que agradezca constantemente los esfuerzos de los funcionarios; además de un reconocimiento a quienes presenten un desempeño extraordinario en la Entidad.</p>	<p>un poco mas el poder y talento de sus funcionarios para impactar positivamente en el logro de sus objetivos organizacionales a la vez que buscan satisfacer cualquiera que sea su necesidad u objetivo propuesto.</p>	<p>de Salud Ocupacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajador Social. ▪ Equipo Interdisciplinario ▪ Funcionarios de la Entidad. ▪ Administrativos de la Entidad.
---	--	--	---

<p>6. Desarrollar acciones preventivas para evitar la aparición de problemática psicosocial derivada del hostigamiento laboral.</p>	<p>Desarrollar habilidades para reconocer conflictos y manejarlos adecuadamente, conocer los síntomas del mobbing para su reconocimiento temprano), y a la protección de la posición social de la persona (desarrollando reglas claras, explícitas, escritas y públicas sobre resolución de conflictos personales, que garantice el derecho a la queja y el anonimato y que prevea sistemas de mediación y/o arbitraje).</p>	<p>Con la difusión de la información se pretende lograr que la población conozca otro tipo de problemáticas que pueden afectarlo directamente en su contexto laboral a fin de proporcionarle las herramientas básicas para el manejo y afrontamiento de situaciones similares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal a cargo del área de Salud Ocupacional. ▪ Trabajadora social. ▪ Equipo Interdisciplinario ▪ Funcionarios de la Entidad. ▪ Instituciones vinculadas con la Entidad (ARP y EPS).
---	--	--	--

6. CONCLUSIONES

- Las organizaciones deben propender por la optimización de las condiciones de trabajo y salud de las personas que conforman su activo principal, lo cual se reflejará en el crecimiento y desarrollo de la Entidad y de sus colaboradores.
- En La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y específicamente en la Regional, se dispone el potencial en pro de los aspectos referentes a la razón social de la misma, lo cual en ocasiones difiere de la implementación y desarrollo de procesos que contribuyan al desarrollo integral de sus funcionarios.
- Por medio del desarrollo de las prácticas profesionales de Trabajo Social, se puede contribuir al mejoramiento de las condiciones de los colaboradores de la Entidad, en aspectos referentes a su calidad de vida y desempeño al interior de la organización.
- El área de intervención profesional que se trabajó en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (*Conservación y desarrollo*), implica un mayor compromiso entre los directivos y los funcionarios que laboran en la Entidad.
- La optimización de los procesos de desarrollo del talento humano en las organizaciones es necesaria, tanto que genera retribución para los directivos como para los trabajadores, en pro de los objetivos organizacionales y la consecución de los logros personales.

- Los conocimientos y metodologías de la profesión adquiridos durante el proceso académico, son aplicables a cualquier campo de acción y proceso social.

7. RECOMENDACIONES

- Es necesario en la Entidad, contrarrestar el peso de la jornada y carga laboral con acciones propuestas desde el área de salud ocupacional que conlleven a mejorar las condiciones psico-sociales de los funcionarios.

- Con la finalidad de proponer alternativas para el manejo de las condiciones de trabajo y salud es necesario realizar el levantamiento del panorama de riesgos psicosociales de la Entidad.

- Es pertinente en la Entidad, priorizar en aspectos referente al desarrollo humano en la organización.

- Es necesario que el área de salud ocupacional de la Entidad, trascienda del plano instrumental, y articule proyectos en pro de los funcionarios que laboran en la Regional.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, México, 1983.
- ❖ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Editorial Mc Graw Hill, 2002.
- ❖ CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA DE 1991
- ❖ DAVIS, Keith; NEWSTROM, Jhon W. Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw Hill, 1992.
- ❖ DOLAN, Simon; SCHULER, Randall; VALLE, Roman. La gestión de los recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. España, 1999.
- ❖ FERNÁNDEZ, José Antonio, CAZORLA, Angélica. Productividad del Factor Humano. Editorial Limusa, Segunda Edición.
- ❖ GELLERMAN, W. Saul. Motivación y Productividad. Editorial Diana. México, Primera Edición. 1979.
- ❖ GIGCH, John P. Teoría General de Sistemas. Editorial Trillas. México D.F 1981.
- ❖ KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. Editorial Mc Graw Hill, México 2003.
- ❖ MCGREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. 1994

- ❖ Ministerio de la Protección Social, República de Colombia. Bases legales y contenido de los programas de Salud Ocupacional en las Empresas.
- ❖ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice Hall, 1994.
- ❖ RODRÍGUEZ, M. Darío. Diagnostico Organizacional. Editorial Alfaomega. Tercera Edición.
- ❖ SCHEIN, Edgar. Psicología de la organización. Prentice Hall, México 1982.
- ❖ SUAREZ, Díaz Reynaldo. Empresas y hombres. Una visión sico-sociológica de la administración de empresas.
- ❖ SUAREZ, Díaz Reynaldo. La dimensión humana de las organizaciones.
- ❖ TORRES, Carlos Eduardo. Visión sistémica del hombre en la organización.
- ❖ WENDELL, French. Administración de personal. Limusa Noriega Editores. México D.F. 1998.
- ❖ WERTHER, William; DAVIS Keith. Dirección de personal y recursos humanos. España, 1982.
- ❖ www.ecoportal.com.ar
- ❖ www.geocities.com
- ❖ www.gestiopolis.com

ANEXOS

ENCUESTA PERFIL SOCIODEMOGRAFICO

Esta encuesta hace parte de la recopilación de información para el diseño del programa de Salud Ocupacional. La información que usted consigne será confidencial, por lo tanto solicitamos la mayor sinceridad en el diligenciamiento del cuestionario.

ADMINISTRACIÓN:

CARGO:

DIVISIÓN Y GRUPO:

MARQUE CON UNA X:

1. EDAD

- 18-37 años
- 38-57 años
- 58 años o mas

2. ESTADO CIVIL

- Soltero
- Casado/Unión libre
- Separado/Divorciado
- Viudo

3. SEXO

- Hombre
- Mujer

4. NUMERO DE PERSONAS A CARGO

- Ninguna
- 1-3 Personas
- 4-6 Personas
- Más de 6 personas

5. NVEL DE ESCOLARIDAD

- Secundaria
- Técnico-Tecnólogo
- Universitario
- Postgrado

6. TENENCIA DE VIVIENDA

- Propia
- Arrendada
- Vive con los padres
- Compartida con otras familias

7. USO DEL TIEMPO LIBRE

- Otro trabajo
- Labores Domesticas
- Recreación y deporte
- Estudio
- Ninguno

8. PROMEDIO DE INGRESOS MENSUALES (S.M.L. \$358.000)

- Entre 1 a 3 S.M.L
- Entre 4 a 5 S.M.L
- Entre 5 a 7 S.M.L
- Más de 6 S.M.L

9. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

- Menos de 1 año
- 1 a 5 años
- 5 a 10 años
- 10 a 15 años
- Más de 15 años

10. ANTIGÜEDAD EN EL CARGO

- Menos de 1 año
- 1 a 5 años
- 5 a 10 años
- 10 a 15 años
- Más de 15 años

11. TIPO DE CONTRATACIÓN

- De carrera
- Supernumerarios

12. HA PARTICIPADO EN ACTIVIDADES DE SALUD REALIZADAS POR LA EMPRESA

- Vacunación
- Educación en salud
- Exámenes médicos anuales
- Salud oral

13. PRACTICA ALGUN DEPORTE

- Si
- No

Frecuencia: _____

4. FUMA

- Si
- No

Promedio diario: _____

15. INDIQUE CUAL DE LAS SIGUIENTES MOLESTIAS HA EXPERIMENTADO CON FRECUENCIA EN LOS ULTIMOS SEIS (6) MESES.

SÍNTOMA	SI	NO	EXPLIQUE
Dolor de cabeza			
Dolor de cuello, espalda y cintura			
Dolores musculares			
Dificultad para algún movimiento			
Tos frecuente			
Dificultad respiratoria			
Gastritis, ulcera			
Otras alteraciones del funcionamiento digestivo			
Alteraciones del sueño (insomnio, somnolencia)			
Dificultad para concentrarse			
Mal genio			
Nerviosismo			
Cansancio mental			
Palpitaciones			
Dolor en el pecho			
Cambios visuales			
Cansancio, fatiga, ardor o discomfort visual			
Pitos o ruidos continuos o intermitentes en los oídos			
Dificultad para oír			
Sensación permanente de cansancio			
Alteraciones en la piel			
Otras alteraciones no anotadas			

16. EN EL DESARROLLO DE SU LABOR ENCUENTRA LAS SIGUIENTES CONDICIONES: NIVEL ADMINISTRATIVO

CONDICIÓN	SI	NO	PORQUE/CÚAL/OBSERVACIONES
Conoce bien los riesgos a qué está sometido en su puesto de trabajo y las consecuencias que pueden acarrear para su salud?			
Ha recibido capacitación sobre el manejo de los riesgos a los que está expuesto?			
Considera que la iluminación de sustillo de trabajo es adecuada?			
La temperatura de su sitio de trabajo le ocasiona molestias?			
El ruido ambiental le permite mantener una conversación con los compañeros sin elevar el tono de voz?			
Existe en su sitio de trabajo riesgos de incendio o explosión?			
Considera que los piso, techos, paredes, escaleras, etc., presentan riesgos para su salud?			
Existen cables sin entubar, empalmes defectuosos, tomas eléctricas sobrecargadas, transformadores defectuoso, etc.?			
En su sitio de trabajo hay presencia de polvo en el ambiente?			
Su labor genera riesgos de seguridad personal (sociales, naturales y/o riesgos públicos por desplazamiento)?			
Permanece en una misma posición (sentado o de pie) durante mas del 60% de la jornada de trabajo?			
Las tareas que desarrolla le exigen realizar movimientos repetitivos?			
El asiento es cómodo y permite ajustarlo a sus medidas?			
La altura de la superficie de trabajo es la adecuada a su estatura, la silla y la labor que realiza?			
En general dispone de espacio suficiente para realizar el trabajo con holgura?			
Su trabajo le exige mantenerse frente a la pantalla del computador mas del 50% de su jornada?			
Cree que la ubicación de su pantalla evita la presencia de reflejos?			
Al finalizar la jornada laboral, el cansancio que siente podría calificarse como de normal?			
Considera adecuada la distribución del horario de trabajo, de los turnos, de las horas de descanso, extras y pausas?			
Puede abandonar el trabajo por unos minutos sin necesidad de que lo sustituyan?			
Puede variar el ritmo de trabajo sin perturbar sus objetivos a lo largo de la jornada?			
Las tareas que realiza le producen "sensación de peligrosidad"?			
El trabajo que desempeña le permite aplicar sus habilidades y conocimientos?			
Considera que su trabajo es variado?			

Su trabajo le exige atención o estar en permanente contacto con los contribuyentes?			
Posee relaciones adecuadas con jefes y compañeros de trabajo?			
Su jefe le pide opinión sobre asuntos relacionados con su trabajo?			
Existen baños suficientes en número y se les realiza un adecuado mantenimiento, dotación y aseo?			
Su trabajo o parte de su trabajo la realiza al aire libre o a la intemperie?			
En el sitio de trabajo manipula o esta en contacto, con productos químicos?			
Manipula productos o desechos de origen animal o vegetal			
Su labor genera riesgos mecánicos (proyección de partículas, atropamiento, manejo de elementos contaminantes, punzantes, calientes, abrasivos, etc.?			

17. Anote a continuación los temas prioritarios de capacitación que podrían contribuir en el mejoramiento de sus condiciones de trabajo y salud.

1. _____
2. _____
3. _____

