

**DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RELACIONES SOCIOLABORALES
CASO ADMINISTRACIÓN LOCAL DE IMPUESTOS DIAN SECCIONAL PASTO
PERIODO 2001 - 2002**

AMANDA ANDREA PORTILLA JIMENÉZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
SOCIOLOGÍA
SAN JUAN DE PASTO
2006**

**DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RELACIONES SOCIOLABORALES
CASO ADMINISTRACIÓN LOCAL DE IMPUESTOS DIAN SECCIONAL PASTO
PERIODO 2001 - 2002**

AMANDA ANDREA PORTILLA JIMENÉZ

**Trabajo de Grado, presentado como requisito para optar al
Título de Socióloga**

**Asesor
ESPERANZA AGUILAR
Socióloga**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
SOCIOLOGÍA
SAN JUAN DE PASTO
2006**

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	24
1. TÍTULO	26
1.1 TEMA	26
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
1.3 DESCRIPCIÓN	26
1.4 JUSTIFICACIÓN	28
2. OBJETIVOS	31
2.1 OBJETIVO GENERAL	31
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	31
3. MARCO REFERENCIAL	32
3.1 MARCO SITUACIONAL	32
3.1.1 Surgimiento de la entidad	32
3.1.2 Localización y estructura	33
3.2 MARCO TEORICO	36
3.2.1 Relación laboral	36
3.2.2 Estructura de la empresa	37
3.2.3 Acción social	38
3.2.4 La relación social según Max Weber	41
3.2.5 Elementos de las relaciones sociolaborales	42
3.2.6 La organización social	43
3.2.7 La institucionalización	44

3.2.7.1 La norma	44
3.2.7.2 Los valores	44
3.2.8 Génesis de la relación sociolaboral	45
3.2.9 La ética como base del contexto histórico de las relaciones sociolaborales	46
3.2.10 La sociología y el trabajo	47
3.2.11 La burocracia en el contexto de las relaciones sociolaborales	48
3.2.12 La burocracia y el desempeño laboral	52
3.2.13 La estructura formal en una institución	53
3.2.13.1 Frentes estratégicos de las entidades públicas	53
3.2.13.2 Concepto de políticas	53
3.2.13.3 Concepto de programas	54
3.2.13.4 Plan estratégico	54
3.2.14 Elementos que conforman el ambiente laboral de una institución	55
3.2.14.1 Concepto de satisfacción	55
3.2.14.2 Clima laboral	56
3.2.14.3 Calidad de vida	57
3.2.15 La teoría de desarrollo humano de Max Neef	59
3.2.15.1 Satisfacción en el trabajo	62
3.2.15.2 Identidad organizacional	62
3.2.15.3 La actitud	63
3.2.16 El comportamiento humano en la organización	63
3.2.17 La comunicación en la organización	65
3.2.17.1 Formas de comunicación de la organización	66
3.2.18 La gestión de personal y la organización empresarial	66
3.2.19 Las organizaciones como sistemas	67

3.2.20 El liderazgo	68
3.2.20.1 Estilos del liderazgo	69
4. METODOLOGÍA	71
4.1 MEDIOS O TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	71
4.1.1 Observación directa	71
4.1.2 Talleres	72
4.1.3 Encuesta	73
4.1.4 Revisión bibliográfica	73
5. DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DE IMPUESTOS PASTO	74
5.1 LA DIAN COMO ORGANISMO SOCIAL PÚBLICO	75
5.2 DESARROLLO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DE IMPUESTOS PASTO	77
5.2.1 Área de desarrollo humano	77
5.2.2 Principios orientadores del desarrollo humano de la entidad	81
5.3 POLÍTICAS EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA ENTIDAD	86
5.3.1 Políticas de desarrollo humano	88
5.3.1.1 Funciones de coordinación del desarrollo humano	88
5.3.1.2 Habilidad requerida en el área del desarrollo humano	89
5.4 LA POLÍTICA DE BIENESTAR SOCIAL: UNA NUEVA IMAGEN DE CALIDAD DE VIDA LABORAL	91
5.4.1 Objetivo de la política de bienestar	93
5.5 LAS POLÍTICAS DIAN COMO FUNDAMENTO DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL	94
5.6 POLÍTICAS Y FRENTESTRATÉGICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE IMPUESTOS LOCAL PASTO	95
5.6.1 Cultura del servicio	95

5.6.2	Comunicación	95
5.6.3	Sistema de carrera	96
5.6.4	Bienestar organizacional	97
5.6.5	Formación y capacitación	97
5.6.6	Fortalecimiento del área de desarrollo humano	97
5.7	PLANES INSTITUCIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DE IMPUESTOS	98
5.7.1	Plan estratégico	99
5.8	LOS PROGRAMAS DIAN COMO ACTIVIDADES QUE FOMENTAN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL	101
5.8.1	Programas DIAN	101
5.8.2	Programas de capacitación	101
5.9	ESTRATEGIA DE SEMBRADORES FUNDAMENTO DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL	104
5.10	PROGRAMAS PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	107
5.10.1	Programa de bienestar	107
5.11	MATRIZ DE NECESIDADES Y SATISFACTORES	108
6.	RELACIONES SOCIOLABORALES EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DE IMPUESTOS PASTO	112
6.1	CARACTERIZACIÓN DE LAS RELACIONES SOCIOLABORALES DE LA ENTIDAD	112
6.2	LOS VALORES DIAN PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LAS RELACIONES LABORALES	114
6.3	LA IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS RELACIONES SOCIOLABORALES	116
6.4	SISTEMA SOCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DE IMPUESTOS PASTO	121
6.4	SOCIALIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DE IMPUESTOS PASTO	122
6.5	MOTIVACIÓN DEL FUNCIONARIO EN EL DESEMPEÑO LABORAL	129

6.6 LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DE IMPUESTOS PASTO	133
6.6.1 Dimensiones del liderazgo en las relaciones laborales de la entidad	140
6.6.2 Clases de lideres en la Administración Local de Impuestos Pasto	143
6.7 LA COMUNICACIÓN DE LAS RELACIONES SOCIOLABORALES DE LA ENTIDAD	145
6.7.1 Las relaciones sociolaborales y la comunicación	149
7. CATEGORÍAS E INDICADORES DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL Y LAS REALCIONES SOCIOLABORALES DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL IMPUESTOS PASTO	155
8. CONCLUSIONES	164
9. RECOMENDACIONES	168
BIBLIOGRAFÍA	171

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Comparativo de modelos burocráticos	51
Cuadro 2. Características y disfunciones de la burocracia	52
Cuadro 3. Necesidades de Maslow	58
Cuadro 4. Actividades de personal	77
Cuadro 5. Atributos del líder DIAN	139
Cuadro 6. Atributos del líder DIAN (*)	140

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura orgánica de nivel regional	34
Figura 2. Relación laboral	38
Figura 3. Proceso del plan estratégico DIAN	100
Figura 4. Sistema administrativo organizacional de la Administración Local de Impuestos Pasto	118
Figura 5. Estructura orgánica nivel regional	122
Figura 6. Proceso de liderazgo	143

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Programas de del área de desarrollo humano	78
Gráfico 2. Aporte del área de desarrollo	82
Gráfico 3. Desempeño laboral	83
Gráfico 4. Expresiones que describen la labor de desarrollo humano	91
Gráfico 5. Actividades de bienestar	94
Gráfico 6. Programas DIAN	101
Gráfico 7. Metodologías	102
Gráfico 8. Calidad en el desempeño laboral	103
Gráfico 9. Capacitaciones de desarrollo humano	103
Gráfico 10. Capacitación en la entidad	104
Gráfico 11. Valores de la entidad	115
Gráfico 12. Proceso de selección y promoción	127
Gráfico 13. Desempeño laboral y bienestar personal	128
Gráfico 14. Valoración del desempeño	128
Gráfico 15. Desempeño laboral	131
Gráfico 16. Programa de carrera	132
Gráfico 17. Sistema de liderazgo	134
Gráfico 18. Motivación del funcionario	138
Gráfico 19. Comunicación al interior de la entidad	146
Gráfico 20. Fortalecimiento de las relaciones laborales	149
Gráfico 21. Actividades de comunicación	151
Gráfico 22. Formas y actividades de comunicación	152

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Matriz de Max Neef	175
Anexo B. Matriz Negativa	176
Anexo C. Matriz deseable	180
Anexo D. Cuadros: Desempeño Laboral y Desarrollo Personal.	181
Anexo E. Entrevista	182
Anexo F. Encuesta	186

ABSTRAC

The DIAN's institutional development is based in the integral development of people that conform the entity and in the improvement of the labour relationships among them.

The human being has a permanent transformation, that transformation is carried out inside the dimensions of being, to be, and having, and in his emotional, rational, spiritual, labour and social aspects; it is so for institutional development we understand the process in which the human being strengthens and he increases opportunities and capacities highly appraised by the society that can go from the political, economic and social freedom, until the possibility of being highly creative and productive, to be respected himself and to enjoy the guarantees that offer the human rights. For integral development we understand the human being's permanent transformation in their dimensions of the being, to be, doing, and in aspects like the biological, emotional, rational, spiritual, familiar, labour, and social.

The development of the Administration of national taxes of Pasto, is guided to guarantee and to optimize its contribution to the society. The entity creates conditions so that are likend to it self-manage their personal development, understanding this as the realization of all their human potentialities in each one of the processes that they take part in.

The human development and the institutional development are built in the labour day-to-dayness of the local administration of taxes of Pasto from each official's interior and in connection with the collective necessities. To understand the development of the socio-labour relationships inside an entity like the local administration of taxes DIAN, sectional Pasto, it is fundamental to have in clear the behaviour like base of the interrelations.

An organization like it is the local administration of taxes, sectional Pasto, is a social system whose functioning must be understood by the society whom it renders its service so that it uses it in the best way and it takes with success its end. The organization DIAN is observed like a net of relationships given with the purpose of achieving goals guided by the vision and mission of the entity.

It is a scenario of interactions among people that make life in the same one, spreading to the conditions of interactions among people that make life in the same one, spreading to the conditions of the environment in which the official organizes his information of his interaction with this environment, the relationship of both determines thinking, feeling and acting of the person that assumes official's role and that his objective inside the entity is the search of his well-being.

RESUMEN

El desarrollo institucional de la DIAN se fundamenta en el desarrollo integral de las personas que conforman la entidad y en el mejoramiento de las relaciones laborales entre ellas.

El ser humano tiene una permanente transformación, esa transformación se realiza dentro de las dimensiones del ser, estar, y tener, y en sus aspectos emocionales, racionales, espirituales, laborales y sociales; es así que por desarrollo institucional se entiende el proceso en el cual el ser humano fortalece e incrementa oportunidades y capacidades altamente valoradas por la sociedad, que pueden ir desde la libertad política, económica y social, hasta la posibilidad de ser altamente creativo y productivo, respetarse a sí mismo y disfrutar de las garantías que brindan los derechos humanos.

Por desarrollo integral se entiende como una transformación permanente del ser humano en sus dimensiones del ser, estar, hacer, y en aspectos como el biológico, emocional, racional, espiritual, familiar, laboral, y social. El desarrollo de la Administración de Impuestos Nacionales Pasto, está orientado a garantizar y optimizar su contribución a la sociedad. La entidad crea condiciones para que las personas que están vinculadas a ella autogestionen su desarrollo personal, entendiendo este como la realización de todas sus potencialidades humanas en cada uno de los procesos en los que participa.

El desarrollo humano y el desarrollo institucional se construyen en la cotidianidad laboral de la administración Local de Impuestos Pasto desde el interior de cada funcionario y en relación con las necesidades colectivas. Para entender el desarrollo de las relaciones sociolaborales dentro de una entidad como la administración local de impuestos DIAN seccional Pasto, es fundamental tener en claro el comportamiento como base de las interrelaciones.

Una organización como es la Administración local de impuestos Seccional Pasto es un sistema social cuyo funcionamiento debe ser entendido por la sociedad a quien presta su servicio para que la utilice de la mejor manera y esta lleve con éxito su fin.

La organización Dian se observa como una red de relaciones dadas con el fin de lograr metas orientadas por la visión y misión de la entidad. Ella es un escenario de interacciones entre personas que hacen vida en la misma, tendiendo a las condiciones del ambiente en el que el funcionario organiza su información resultado de su interacción con dicho ambiente, la relación de ambos determina el pensar, sentir y actuar de la persona que asume el rol de funcionario y que su objetivo dentro de la entidad es la búsqueda de su bienestar.

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son de responsabilidad exclusiva de sus autores”.

“Artículo 1º del Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”.

Nota de aceptación:

Asesor

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto,

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi asesora ESPERANZA AGUILAR MARTÍNEZ, por los importantes aportes en experiencia, paciencia y dedicación

A la entidad ADMINISTRACIÓN LOCAL DE IMPUESTOS PASTO, por permitirme participar en la dinámica laboral para el desarrollo de mi estudio.

A la universidad de Nariño en particular al PROGRAMA DE SOCIOLOGÍA por la formación académica brindada.

Y a BLANCA ALICIA Y MANUEL VICENTE y a todas aquellas personas que contribuyeron a la culminación de este proceso.

DEDICATORIA

“El esfuerzo y la experiencia nos forma, el amor nos une y las metas se logran como premio a la constancia y dedicación, es entonces cuando encontramos un motivo para seguir luchando y un tiempo que vale la pena compartir.”

Esta etapa de mi vida la dedico a quienes con su amor, comprensión y paciencia me motivaron para seguir adelante, donde los obstáculos se convirtieron en las ventanas para ver y medir mi impulso y fortalezas que como ser humano tengo.

Quiero especialmente dedicar mi triunfo a esos seres que me impulsaron a luchar, tener seguridad en mí, y me demostraron que con el amor se puede avanzar cada día un escalón más para llegar donde uno se lo proponga.

A quien con su lucha, su apoyo incansable y comprensión me permitió alcanzar este escalón, a quien me brindo la existencia y de quien aprendo a ser mejor cada día, con sus experiencias y formas de ser auténticas, mi madre ANA LUCÍA.

A mi inspiración e ilusión, los pilares que me llevaron a ser la persona que soy hoy, mis amores, los motores de mi vida ANDER TONATIUH Y MARIO ANDRES.

Y a las personas que con su confianza, compañía y crítica constructiva me impulsaron a salir MI FAMILIA.

“Si tus conocimientos no te enseñan a elevarte
Por encima de la debilidad y de las miserias humanas
Y a conducir a tus semejantes por el buen camino, eres un ser de poco valor
Y seguirás así hasta el final.”

GLOSARIO

ACTITUD: disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con los factores específicos relacionados con el cargo o puesto de trabajo. Esta no se manifiesta como una reacción aislada sino que implica un estado del funcionario en que se halla dispuesto a reaccionar de la misma manera hacia estímulos semejantes; comprende la conducta y la caracterización que es el comportamiento que se adopta frente a un cargo o puesto de trabajo asegurando las funciones de acomodación.

ACCIÓN SOCIAL: es la acción humana en los diferentes medios sociales. También se la entiende como la manera más simple de interacción entre dos o varias personas en un ambiente específico, como el laboral, en que el funcionario entiende esta acción como todo proceso social interno o externo de esta persona en un grupo determinado percibiendo un sentido que resulta de una relación social ya existente o de una relación que se va a construir.

AREA DE RECURSO HUMANO O DE PERSONAL: conjunto de procesos y normas institucionales relacionadas con la vinculación, permanencia y retiro de los funcionarios de la entidad, que a la vez inciden en el desarrollo moral, intelectual, en el sentido de identidad, la afiliación, permanencia y logros. Se compone de funcionarios que desempeñan actividades propias del área de personal y que están encargados de los procesos de selección, inducción, capacitación, promoción, evaluación del desempeño, bienestar y vigilancia del cumplimiento de deberes y derechos de la entidad.

AUTORIDAD: es la probabilidad de que un actor implicado en una relación social este capacitado para conseguir lo que quiere contra toda resistencia que se le oponga, cualquiera que sea la base sobre la que se funda esa probabilidad; en ambiente laboral se identifica cuando un funcionario quien debido a una cualidad intelectual o de mayor capacidad que reside en él tiene fuerza convincente frente a terceros, a veces es aceptado por otros como modelo a seguir como líder.

AMBIENTE LABORAL: factores biofísicos y sociales presentes en el modelo interno del sitio de trabajo, relacionado con el diseño del entorno que influyen en la salud, integridad física, la capacidad de trabajo, la comodidad, la protección, la seguridad y las relaciones laborales.

BUROCRACIA: es la organización típica de la sociedad democrática moderna y de las grandes empresas; puede referirse tanto al cuerpo general de funcionarios de un estado o sistema administrativo de características determinadas. Esta es una estructura de administración organizada preponderante de una forma vertical u horizontal según la transformación y almacenamiento de datos.

BUROCRATIZACIÓN: es un proceso creciente de racionalidad de la vida social que lleva a organizar la administración; con este nombre se designan formalidades en mayoría de los casos introducidas de manera intencionada de las relaciones interhumanas de los procesos, medios de comunicación, distribución de las obligaciones, clasificación de los puestos de trabajo dentro de una organización; muchas veces los cambios que son rechazados al interior de una organización es por que se los considera burócratas, es sobre todo cuando determinados funcionarios de cierta posición en la entidad han ido creando en el transcurso del tiempo para su propio bien o de sus jefes unas

excepciones convertidas después en derechos tradicional de las normas de la entidad o otras normas que pueden ser sospechosas a la dirección de la organización.

CAPACITACIÓN: enseñanza de conocimientos de temas particulares, para grupos específicos; la entidad ofrece la formación en liderazgo mediante ciclos de temas que se derivan de los frentes de acción que se contemplan en el plan estratégico y los programas de la entidad y sirven como preparación para la elaboración de meta.

CALIDAD DE VIDA: consiste en la existencia objetiva de condiciones económicas sociales, administrativas organizacionales y tecnológicas que satisfagan las necesidades del funcionario y lo desarrollen; es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en la organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los funcionarios una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la entidad de un ambiente de mayor confianza y respeto, esta se ocupa de los procesos sociotécnicos y culturales del ámbito laboral y de la forma como inciden en el desarrollo de personal y organizacional.

CLIMA LABORAL: son las características del medio ambiente de trabajo; constituye una manifestación o expresión de los funcionarios de la organización ante un hecho dado y no una característica permanente del grupo, es decir varía de acuerdo con los factores del contexto institucional, a través del clima se construye el diálogo, la concertación y la responsabilidad conjunta lo que favorece la calidad de vida.

COMUNICACIÓN: transferencia de la información y la comprensión de las personas entre sí llamadas emisor y receptor.

DESEMPEÑO LABORAL: es un proceso de identificación de tareas importante, así como de conocimientos destrezas y habilidades requeridas en las funciones laborales cotidianas.

DESARROLLO INTEGRAL: es la integración de los aspectos de desarrollo humano, planeación y control interno que conforman el área de personal, también es la satisfacción de necesidades humanas fundamentales en niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza, la tecnología y los procesos globales con los comportamientos locales, al igual de la transformación permanente del ser humano en sus dimensiones del ser, estar, hacer y tener y en aspectos como el biológico, emocional, racional, espiritual, familiar, laboral y social.

DIAN: Administración de impuestos y aduanas nacionales.

DINÁMICA LABORAL: formas de organización típicas de una institución que comprenden funciones, procedimientos, adquisición de atribuciones, responsabilidades, diseño de la organización, estructuras de autoridad y poder, ritmos de trabajo, criterios para el manejo del tiempo y desarrollo individual o colectivo de las tareas, misión y estrategia organizacional; incide en la participación, el desarrollo de la creatividad, la autonomía, la identidad y el conocimiento.

ENTIDAD: colectividad jurídica que realiza actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa. La DIAN es una de las más importantes empresas estratégica del estado Colombiano, que orienta sus esfuerzos hacia la obtención de los

recursos que financian los planes de desarrollo del gobierno y demás servicios fundamentales para la sociedad.

FUNCIONARIO PÚBLICO: personas que ocupan posiciones formales en la grandes organizaciones, que en calidad de experto, consejero o de alto ejecutivo ejerce influencia decisiva en el poder, también es la persona que desempeña una función pública permanente que forma parte del engranaje o sistema administrativo del estado, en cualquiera de sus demarcaciones territoriales, consagrando al servicio público su actividad profesional mediante remuneración percibida con cargo o puesto de trabajo al erario público

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL: posesión de un sentimiento por parte del funcionario de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores mediante la adhesión a metas comunes.

IMPUESTOS: tributo exigido en correspondencia a una prestación que se concreta de modo individual por parte de la administración pública y cuyo objeto de gravamen está constituido por negocios, actos o hechos que ponen de manifiesto la capacidad contributiva del sujeto pasivo (sujeto económico que tiene la obligación de colaborar), como consecuencia de la posesión de un patrimonio, la circulación de bienes o la adquisición de rentas o ingresos.

INSTITUCIÓN SOCIAL: son modos básicos de actividad social que siguen la mayoría de los miembros de una determinada sociedad. La institución como elemento indisoluble, se opone por su naturaleza y su duración a las simples relaciones de obligación, que implican un acuerdo de voluntades que pueden ser por contrato, en los funcionarios se identifica por un conjunto de actividades que se repiten según normas que se respetan por la coacción social existente; también representa como una red de símbolos socialmente sancionada en la que se combinan diferentes componentes imaginarios en proporciones y relaciones variables.

INSTITUCIONALIZACIÓN: es la reunión de elementos culturales como valores, ideas y símbolos que destacan en la interacción cotidiana de las personas y las cuales poseen un carácter general en unas normas de acción, en unos roles en unos grupos que ejercen control directo e inmediato sobre la acción social; son procedimientos mediante los cuales los modelos sociales se organizan de forma semejante.

INTERACCIÓN SOCIAL: punto de partida para una relación en la sociedad; son procesos interpersonales que provocan en los funcionarios en contacto acciones y reacciones estudiadas en particular por los miembros de un grupo o organización.

LÍDER: miembro de un grupo que ejerce una influencia más positiva sobre otros la que ejercen sobre él; constituye el funcionario que posee atributos para orientar y orientar la cohesión de los diferentes grupos de una misma dependencia y en general en torno a unos objetivos específicos.

LIDERAZGO: poder que puede ser ejercido por el funcionario en el proceso de estimular y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo para el logro de los objetivos; también son actividades de dirección económica o política que dirigen un tipo de acción, designa a la vez la condición y el comportamiento del funcionario que asegura la conducta de su grupo, se la conoce como función de dirección que puede ser seleccionada por el grupo o tener influencia en él.

NECESIDADES: se consideran el motor de la vida social se encuentran al interior de las personas, las tendencias más generales de los funcionarios, sus necesidades axiológicas y existenciales explican toda una categoría de fenómenos sociales.

NORMAS: reglas de conducta que especifican el comportamiento apropiado en un conjunto dado de contextos sociales; se usa para designar las pautas o ideas comunes que dirigen las respuestas de los miembros en todos los grupos institucionalizados; por consiguiente las normas sociales son preceptos generales que al ser interiorizados o aceptados por los funcionarios inducen a la conformidad en acciones simples o en juicios éticos aumentando así la unidad del grupo.

ORGANIZACIÓN: es el conjunto de estructuras organizativas o conjunto de elementos y de interacciones relativamente estables del sistema; por si sola la palabra se refiere a un tipo o grupo, habitualmente a una burocracia. Las organizaciones son agrupaciones humanas ordenadas racionalmente y con objetivos determinados, que se caracterizan por la división del trabajo, poder, responsabilidades, redes de comunicación planificadas por un control sobre el conjunto, para no apartarse de los objetivos previstos y para mantener y mejorar la eficacia y la supervivencia de la organización, además, el personal puede sustituirse, y las características previamente anunciadas forman una entidad sui generis, un todo diferente de las partes que la componen.

ORGANIZACIÓN SOCIAL: es la ordenación global de elementos que sirven para estructurar la acción social, en una totalidad que ofrece una imagen, una figura particular diferente de las partes que componen y diferente de otras posibles ordenaciones; por este termino se entiende también, la interdependencia de las partes que es una característica básica de cualquier entidad colectiva duradera, generalmente constan de varios elementos como tareas, actividades relacionadas con roles, valores normas y creencias de subgrupos dentro de la entidad.

PODER: es la capacidad de actuar de los funcionarios o de los miembros de un grupo para lograr los objetivos o fomentar intereses que mantengan el orden; se lo relaciona con autoridad, carisma, colectivismo, control social, obediencia, por tanto es la necesidad general que el hombre tiene de descansar y de servirse de la división del trabajo creando dependencia frente a otro y por tanto poder.

POLÍTICAS INSTITUCIONALES: son los medios por los que se emplea el poder para influir en la naturaleza y el contenido de las actividades de gobierno; es la forma de regularización social, función que nace entre el conflicto y la integración en una organización; la políticas institucionales son formas de acción social que necesita de poder aspirando a una conducta legitimable y que intenta dirigir y estructurar los asuntos públicos; con estas políticas los funcionarios emplean el poder para imponer unas metas o unos intereses, estas políticas encierran el elemento de la coacción par imponer determinadas ideas de orden.

PLANES: programas detallados de una acción o conjunto de disposiciones tomadas para llevar a acabo una meta; documento que consigna los objetivos que se van a realizar y los medios que se van a utilizar para ello.

PROGRAMAS: proyectos organizados de actividades para llevar acabo un plan; conjunto coherente de instrucciones, destinado al tratamiento de un problema determinado por la entidad, se compone de varios proyectos que están contenidos bajo un periodo de tiempo.

RELACIONES LABORALES: conjunto de relaciones personales o colectivas que se producen entre los miembros de una organización productiva como el resultado de intercambio de trabajo personal que realiza una de las partes en contraprestación económica; también llamadas relaciones de trabajo son procesos de conflictos y acuerdo que se manifiestan de un modo continuo en la interacción del jefe y los grupos de funcionarios.

RELACIONES SOCIALES: probabilidad de que se actuara socialmente en una forma indicable; es el acto receptivo de interacción de una acción intencionada de una toma de contacto o contacto continuado de una persona o de un grupo de funcionarios con otros, sin que el hecho de la relación social diga primeramente nada sobre los motivos y fenómenos emocionales adjuntos como simpatía, antipatía, enemistad, disposición de ayuda etc. Esta pauta formal de la conducta social, es decir, de la interacción entre funcionarios y pluralidades donde las posiciones espaciadas son más manifiestas que las secuencias temporales y el reposo más visible que el movimiento, la relación social es un aspecto gráfico de la estructura donde la conducta de varios funcionarios que según el contenido de los sentidos esta adaptada y orientada.

ROL SOCIAL: comportamiento que se espera de un funcionario que ocupa determinado cargo o puesto de trabajo al interior de la entidad; es la conducta que se espera en relación con una posición social, una posición es el distintivo o la forma de identificar un rol social concreto, por lo que se designa un conjunto determinado de conductas esperadas, puede considerarse que el concepto opera a un nivel individual, el nivel interacción; son instituciones públicas quienes desempeñan roles y ocupan posiciones determinadas; en las organizaciones laborales existen miembros de diversos status unos de rango superior y otros de rango inferior a cada status corresponde su rol, es decir un determinado comportamiento en presencia de otros. El rol es por tanto la forma y manera como un status concreto tiene que ser aceptado y desempeñado por el titular.

SECTOR PÚBLICO: Conjunto de instituciones, actividades y servicios en donde la Administración Pública y el Estado desarrollan un papel esencial. Al asumir su cargo, el servidor público manifiesta su compromiso y vocación para atender los asuntos que interesan y afectan a la sociedad, adquiriendo al mismo tiempo una responsabilidad por sus actos que se refleja en la satisfacción de las necesidades colectivas. El servicio público implica responsabilidades que derivan de las funciones inherentes al cargo que se desempeña.

SATISFACCIÓN: es el resultado de varias actitudes que tiene un funcionario hacia su trabajo los factores conexos y la vida en general; es el apaciguamiento de los deseos, exigencias y necesidades de las partes constitutivas de una organización determinada, esta satisfacción es la aceptación de la jerarquía de valores de su entidad por el funcionario y conformidad con ella. Esta satisfacción es social cuando tiene la capacidad determinada a través de la cual la entidad se encarga de llevar a mayoría de sus miembros o grupos a la aceptación o reconocimiento de los principios o valores que la informen.

SISTEMA SOCIAL: pluralidad de actores que interactúan entre sí en una situación que tiene al menos un aspecto físico o de medio ambiente cuyas relaciones con sus situaciones están mediadas y definidas por un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos; el punto de referencia básico es que el funcionario se orienta en un sentido amplio hacia un foco común o hacia focos interrelacionados, por lo que es conveniente considerar grupos de relaciones pequeñas, organizaciones como sistemas sociales; los sistemas sociales son sistemas abiertos que intercambian información con otros sistemas y generalmente actúan en relación a ellos.

SOCIOLOGÍA: estudio de los grupos y las sociedades humanas que dedica especial atención al análisis de mundo social; ciencia que estudia el desarrollo, la estructura y la función de la sociedad. Otras disciplinas de las ciencias sociales (economía, ciencias políticas, antropología y psicología) también estudian temas que pertenecen al ámbito de la sociología. Los sociólogos estudian las formas en que las estructuras sociales, las instituciones y los problemas sociales influyen en la sociedad. La sociología se basa en la idea de que los seres humanos no actúan de acuerdo a sus propias decisiones individuales, sino bajo influencias culturales e históricas y según los deseos y expectativas de la comunidad en la que viven. Así, el concepto básico de sociología es la interacción social o la respuesta entre personas, ya que esta interacción es el punto de partida para cualquier relación en una sociedad.

SOCIALIZACION: es el proceso por el que todo miembro de una sociedad interioriza durante su época de crecimiento unos esquemas de conducta que le permiten en la sociedad conforme a las convenciones y las normas formarse; el proceso de socialización en el medio laboral es secundaria y contiene en parte ordenes o advertencias e instrucciones expresas que el funcionario recibe de sus jefes o personas mayormente experimentadas que versa sobre la percepción de unas valoraciones creadas por el ambiente laboral en determinadas formas de comportamiento.

STATUS: honor y prestigio social que conceden a un determinado grupo o miembros de la sociedad. Los grupos de status implican por lo común distintos estilos de vida, pautas de comportamiento que siguen los miembros del grupo; el privilegio de estatus puede ser positivo o negativo.

TALENTO HUMANO: herramienta no tradicional basada en una visión esencial de la vida, aplicable a diversas facetas humanas y sociales produciendo nuevas oportunidades para crecer como persona y enriquecer a la sociedad. El centro de todo desarrollo debe ser el ser humano y, por lo tanto, el objeto del desarrollo es ampliar las oportunidades de los individuos. Esto se traduce en aspectos tales como: el acceso a los ingresos, no como fin, sino como medio, para adquirir bienestar; la vida prolongada, los conocimientos, la libertad política, la seguridad personal, la participación comunitaria, la garantía de los derechos humanos, estos puntos esenciales del enfoque de Desarrollo Humano el cual trabaja por enaltecer el talento humano del ser humano en el ámbito laboral.

TRABAJO: conjunto de actividades humanas esforzadas, necesarias con carácter de medio y técnicamente cualificables por la que los hombres transforman la naturaleza en beneficio propio prestando un servicio reconocido a la sociedad que se perfecciona en cuanto a personas.

VALORES: ideas que los funcionarios o grupos humanos mantienen sobre lo que es deseable, apropiado, bueno o malo; las actitudes personales suelen reflejar el consenso del grupo respecto a los valores sociales si bien estos pueden influirlo o modificarlo.

INTRODUCCIÓN

El contacto formal con la Administración Local de Impuestos Seccional Pasto permitió obtener datos y conocimientos acerca del desarrollo institucional y las relaciones sociolaborales que permitieron desarrollar el estudio de caso de la Administración Local de Impuestos, DIAN Seccional Pasto.

Su importancia sociológica y administrativa juegan un papel primordial en la construcción teórica e informativa, además de los aspectos culturales y cotidianos que contribuyeron a ese conocimiento, pues de esta manera es como se determina el ambiente sociolaboral de una entidad representativa para el Estado como es la Administración Local de Impuestos Seccional Pasto.

El desarrollo institucional de la DIAN centra su acción en el funcionario y su desempeño en el ambiente laboral con miras a alcanzar la satisfacción óptima de las necesidades y solicitudes de las personas que trabajan para ella; así la Unidad Administrativa especial dirección de impuestos y aduanas nacionales UAE - DIAN se caracteriza como un ente altamente responsable del desarrollo integral de su equipo humano.

El ambiente laboral es de gran importancia para las directrices gerenciales de la entidad por lo que se ha dispuesto principios orientadores hacia el desarrollo Humano que están inmersas en las políticas del área de personal, para mantener un ambiente laboral sano de manera que las relaciones sociolaborales que se realicen al interior generen un amplio intercambio de trabajo personal y un ambiente positivo para la entidad para obtener resultados óptimos.

Así, con la llegada del nuevo modelo económico neoliberal al país, imperante a nivel internacional durante el Gobierno Gaviria; los diferentes órganos adscritos al estado colombiano sufrieron considerables transformaciones, en ciertos casos se fue registrando la desaparición de unos y el fortalecimiento de otros como es el caso de la DIAN, proceso facilitado por los desarrollos que exigía la nueva carta constitucional que irrumpió con vigor en la elaboración de las normas de la Colombia que se había gestado en los últimos cincuenta años.

Prueba de ello es el Decreto 1071 del 26 de Junio de 1999 en el cual se desarrolla la legislación de Reestructuración de la Dirección de Impuestos, acorde a las necesidades del Estado colombiano que para entonces enfrentaba no solamente el más agudo estado de depresión económica sino que además se da el desarrollo al déficit fiscal que aun aqueja a la nación.

En general, la DIAN ha experimentado las transformaciones propias de un cambio en el modelo económico global y que se ven reflejadas en las políticas, planes y programas que ejecuta y que dan pie a un desarrollo institucional que afecta el ambiente laboral de la Administración Local de Impuestos Pasto que permite analizar el proceso de desarrollo institucional y relaciones sociolaborales.

Ante ello, la entidad tiene como objetivo institucional, el de garantizar la seguridad para sus funcionarios bajo políticas, planes y programas; fundamentados en el crecimiento integral de las personas que la conforman y en el mejoramiento de las relaciones entre ellas *

Interactuar en el medio laboral de esta entidad, permitió encontrar las bases para el desarrollo del presente estudio, observar las relaciones laborales, la formación humana mediante el trabajo, el intercambio conceptual y la experiencia.

El medio laboral de esta organización, es el encargado de recaudar parte de los ingresos de la nación, cuenta con múltiples funciones acordes al perfil profesional de un administrador de empresas, economista, abogados y profesionales en Comercio internacional y mercadeo siendo la recaudación de impuestos la actividad fundamental para la Administración a la cual pertenece este Municipio.

Cuando hablamos de desarrollo institucional nos referimos al proceso en el cual el ser humano fortalece e incrementa oportunidades y capacidades altamente valoradas por la sociedad, que pueden ir desde la libertad política, económica y social, hasta la posibilidad de ser altamente creativo y productivo, respetarse a sí mismo y disfrutar de la garantías que brindan los derechos humanos.

Con ello no hay dudas que se ha dado un paso importante en lo referente a la reflexión sobre la búsqueda de realización humana desde sus distintas dimensiones, que son conjugadas en los modelos organizacionales que se impongan en las distintas entidades públicas, lo que ha motivado el presente estudio, cuyo objeto es caracterizar las relaciones sociolaborales al interior de la DIAN seccional Pasto, como estrategia que permita optimizar los procesos organizativos de esta entidad.

Para lo cual se toma como punto de referencia la identificación de algunos elementos claves que intervienen y caracterizan las relaciones sociales imperantes en la institución. Ello, en la perspectiva de generar una serie de condiciones óptimas encaminadas al fortalecimiento del ambiente laboral, la satisfacción en su desempeño y el desarrollo institucional al interior de la entidad.

Proceso que tuvo lugar a partir de un trabajo directo con el área de personal que fue el eje del proceso. Por ello, cuando hablamos de "desarrollo personal" nos referimos al desarrollo de facultades humanas, de conocimientos, afectos, y al desencadenamiento de percepciones positivas sobre nuestro que hacer, en este caso, laboral.

Para esta ocasión, se presenta el respectivo estudio desarrollado en la UAE DIAN – Administración Local de Impuestos de Pasto durante el 20 de Junio 2001 – 28 de febrero 2002.

* DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN. RESTRUCTURACION 1999 Art. 4.oficina de comunicaciones de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Agosto, 1999. p.10

1. TITULO

Desarrollo institucional y relaciones sociolaborales caso Administración Local de Impuestos DIAN seccional Pasto período 2001 – 2002.

1.1 TEMA

Desarrollo institucional y relaciones sociolaborales

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿ Cómo influye el desarrollo institucional de la Administración Local de Impuestos DIAN seccional Pasto en el ambiente sociolaboral de sus funcionarios, periodo 2001 - 2002?

1.3 DESCRIPCIÓN

El tema del desarrollo institucional y las relaciones sociolaborales no es nuevo el interés de la administración y la sociología por estudiar la dinámica interna de las organizaciones ha ayudado a mejorar la producción, la interacción de sus funcionarios, a humanizar el trato y exigir una mejora en la valoración del desempeño de las distintas personas que ofrecen su trabajo.

Por lo que las personas en las organizaciones se han convertido en un activo básico para las mismas; en la gestión empresarial son fundamentales al ser ellas quienes diseñan la organización, las funciones y los procesos; establecen los objetivos, estrategias y acciones; dirigen las actuaciones y asignan los recursos; toman las decisiones; investigan, crean, diseñan, producen y prestan los servicios.

Se está transitando hacia una etapa en la que los medios productivos dejan de ser ventaja competitiva para ir entrando en la preponderancia del elemento dinámico de la organización: las personas y ambiente donde se relacionan. Si bien las innovaciones tecnológicas resultan fundamentales para el avance organizacional, el elemento diferenciador clave está en la persona que maneja dicha innovación; se observa aquí una clara relación con la tendencia hacia el crecimiento del trabajo abstracto en detrimento del trabajo manual.

Es por ello que las personas se están convirtiendo en las auténticas protagonistas para conseguir el éxito empresarial e institucional: por el capital humano e intelectual que aportan, y por su capacidad de generar valor añadido a los productos y servicios, en un contexto muy competitivo y globalizado, en un entorno muy cambiante.

Es pues un hecho indiscutible, atendiendo al desarrollo organizacional que estamos viviendo, que el factor humano en sus relaciones laborales constituye el activo más importante de la organización en su desarrollo.

A diferencia de los recursos materiales o financieros, el capital intelectual de las instituciones puede multiplicarse en un clima de trabajo favorable, aportando capacidades y soluciones de un valor

incalculable. Se convierte así en un valor añadido y en una herramienta de competitividad que diferencia a una empresa, entidad o institución de otra.

La consideración de los funcionarios como el activo principal de las organizaciones y en la sociedad implica, necesariamente, el desarrollo de un sistema de relaciones sociales y laborales que aporten calidad de vida, tanto a las personas como a la sociedad en la que están inmersos.

Sin embargo, se establece una situación contradictoria: si los funcionarios son el activo básico de las organizaciones y por otra parte como seres humanos son los elementos sustanciales de la sociedad ¿por qué, normalmente, no se invierte en ellas? ¿por qué no hay una clara y unívoca voluntad de establecer vías de relación positiva entre ellas, el sistema y la empresa o institución? ¿por qué siempre acaban siendo el elemento prescindible en cualquier situación conflictiva?.

Las relaciones sociolaborales y condiciones de trabajo hoy en día exigen la voluntad de establecer formas y condiciones en que el ambiente laboral propicie relaciones positivas entre los funcionarios, el sistema y la entidad o institución.

Desde la perspectiva empresarial, el paradigma que ha imperado ha sido el de no “invertir” porque realmente los instrumentos de la política de Recursos Humanos se siguen considerando como gastos, relacionados con los costes de personal, que además suelen tener la consideración de los más importantes de las organizaciones, y que la estrategia empresarial se plantea reducir.

Porque en la cultura empresarial actual se reconoce que los factores claves de éxito, por orden de importancia, son: calidad de servicio, y buena imagen. En esta cultura la posición mayoritaria tiene una cierta obsesión por considerar al personal de la empresa como un factor de costo, como un objeto del desarrollo institucional y no como personas que están en un afán de desarrollarse integralmente.

Es esta una estrategia errónea si lo que se quiere es contar con organizaciones competitivas, si se desea entrar en un estado de bienestar generalizado.

Con esta visión el personal sería igual a un valor, y la organización igual a una máquina con lo que resulta imposible el desarrollo de políticas sociolaborales equitativas, equilibradas y orientadas hacia el mejoramiento de la calidad de vida, que ayuden a mejorar las condiciones de trabajo y no impidan, entre otras cosas, que el concepto de desarrollo integral se defina suficientemente en el ámbito laboral.

Hoy en día, el tema del desarrollo institucional y las relaciones sociolaborales que se fomentan al interior de las instituciones públicas se ha convertido en un tema de actualidad y de gran importancia para la dinámica laboral y la productividad de las entidades públicas para propender por los objetivos, visiones y misiones, propuestas por cada ente administrativo e institucional, además del papel del desarrollo en general y la consolidación de la organización como tal. En este sentido se ve importante citar el estudio hecho al interior de una entidad como telenariño, hoy Colombia telecomunicaciones donde su objetivo principal es mantener la comunicación en la sociedad, tan importante esto, que el desarrollo de sus relaciones sociolaborales tienen que generar una comunicación interna que conlleve en sus empleados ejecutar las directrices a nivel gerencial, ya que son estas las indicadas a determinar el ambiente laboral y de servicio hacia la comunidad.

La Administración Local de Impuestos DIAN Seccional Pasto, no es indiferente a esta situación, las relaciones sociolaborales se fundamentan en el desarrollo integral de las personas que conforman la entidad y el mejoramiento de las relaciones laborales entre ellas, por lo que dentro de sus políticas este aspecto es de gran importancia.

Así sus directrices gerenciales se han propuesto comprender el entorno, interpretarlo y generar modelos propios donde la organización establezca un sistema de relaciones múltiples cuyos componentes pasan por lo social, lo político, lo económico, lo regional y lo ambiental, en este marco general encontramos las políticas, planes y programas del área de desarrollo humano que están enfocadas al fortalecimiento del ambiente laboral, pretenden crear condiciones y facilitar herramientas que estimulen el desarrollo y el autodesarrollo de los funcionarios pertenecientes a la Administración Local de Impuestos DIAN Seccional Pasto. El presente trabajo se propone analizar dicha relación.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El modelo de relaciones de trabajo que se fue moldeando en América Latina desde la aparición de las primeras legislaciones de trabajo, en las dos décadas iniciales del siglo pasado, hasta nuestros días, tuvo en el rol del Estado un protagonista para su conformación y su caracterización.

De una parte, porque el Estado que se moldeó bajo la política del crecimiento hacia dentro por vía de la sustitución de importaciones vio crecer sus potencialidades de gasto y, por ende, de árbitro en el repartimiento de la renta, lo que lo hizo actor privilegiado en las relaciones de trabajo y gran componedor de la conflictividad social. Y ese rol de repartidor y de censor de la conflictividad social, parece estar confirmado para un largo tiempo por venir.

Esto complementado con que vivimos en un contexto económico y social que representa a un modelo de economía globalizada, con tendencia a racionalizar las necesidades del mundo actual, entre ellas el empleo, la salud, la educación entre otros, y mirando el trabajo como parte importante dentro de la dinámica social en el que está inmerso el hombre y el cual no es indiferente al proceso de racionalización y la constante búsqueda de eficiencia, eficacia y calidad que el estado introduce en sus entidades, para un mayor desarrollo integral, económico y social institucional.

Al cabo de un cuarto de siglo de haberse iniciado las políticas de desregulación comercial, apertura de los mercados de bienes y de capitales, la flexibilización laboral, acompañado de profundos cambios institucionales, es pertinente hacer una evaluación del impacto que han tenido en el ámbito sociolaboral y definir hacia el futuro las estrategias más convenientes de acción para los trabajadores y sus organizaciones.

Por tanto el mundo del trabajo, las organizaciones y las relaciones sociolaborales que se entretienen dentro de él, enfrenta serios desafíos para responder al creciente posicionamiento y transnacionalización de las empresas en el mercado global.

Por lo que, el proceso de modernización de las instituciones del estado ha llevado, a un mayor manejo de variadas herramientas y al mismo tiempo complementándola con la potencialización de las dimensiones del ser humano, buscando un equilibrio para marchar conjuntamente con la globalización que exige unas políticas comunes al interior de las instituciones.

Esta modernización, se ha convertido en una realidad inaplazable para las entidades del sector público. Lo que obliga a fortalecerse estructural y organizacionalmente, de modo tal que pueda responder adecuadamente a las expectativas y demandas de las personas que labora dentro de ella y del entorno en el que se desempeñan.

En el mundo moderno surgen nuevos conocimientos y disciplinas que fundamentan y desarrollan viejos fenómenos. Este es el caso del trabajo humano y las relaciones que, con motivo del mismo, se establecen entre los dueños y administradores de los medios de producción y los que aportan la capacidad productiva. No se trata de un fenómeno nuevo, sino de una nueva disciplina académica y profesional que dado el carácter y complejidad de los elementos que subyacen (abarca el ámbito político, social y económico, además del meramente laboral) ocupa un lugar relevante en nuestra sociedad.

En la administración local de impuestos DIAN - seccional Pasto, se desarrolla este proceso y se hace necesario el conocimiento que lleve a los funcionarios de la entidad a profundizar su ambiente laboral; bajo una visión holística e integradora que se adecue a la realización personal y social en beneficio familiar e institucional, presentando con mayor eficacia resultados que permitan sobresalir en su desarrollo integral.

La comprensión de la dinámica social moderna permite a los funcionarios del sector público profundizar en las características de su ambiente sociolaboral y la profundización del desarrollo de las relaciones laborales para que el ente administrativo permita implementar metodologías de donde emerja la estrategia adecuada, en donde los directivos de la organización puedan saber sus debilidades y adecuar procedimientos y disposiciones generales para el desarrollo óptimo de las relaciones sociales de sus funcionarios, por lo cual evaluar y potenciar las condiciones que afectan el desarrollo del desempeño del funcionario, respecto a sus relaciones internas es ser consiente de la misión básica de liderazgo que facilite al máximo el desarrollo de la entidad y del capital intelectual del funcionario, permitiéndose explorar sus capacidades para obtener un trabajo eficaz, donde su contribución sea importante para la sociedad, es decir, su labor se convierte en elemento de primer orden para pensar, diseñar, planear y desarrollar la modernización o renovación de la organización.

El desarrollo institucional de la DIAN se fundamenta en el crecimiento integral de las personas que la conforman y en el mejoramiento de las relaciones entre ellas.¹

Por lo que el desarrollo integral o humano es la base importante para el desempeño de sus actividades laborales, entendido desarrollo integral como: "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. (*)

El presente estudio pretende contribuir a la comprensión del ambiente sociolaboral de las relaciones que se generan al interior de entidades públicas como la administración local de impuestos DIAN seccional Pasto, la comprensión del ambiente laboral y el desarrollo institucional en la entidad frente al ser humano como funcionario permite entender la dinámica laboral actual y también establecer estudios próximos de sociología del trabajo.

Desde este punto de vista académico el término relaciones laborales de una entidad pública se refiere a diferentes aspectos del ambiente laboral respecto al establecimiento y aplicación de las

¹ Programa de Reinducción 1999-2002. Conocimiento de la Entidad DIAN

normas, con el fin de adoptar las decisiones para distribuir los intereses por parte del estado entre los productores o prestadores de servicios públicos y aquellos que proporcionan los medios para que la actividad económica de un país se dinamice.

La relación económico - social de todo proceso de producción es, sin lugar a dudas, el origen de la naturaleza conflictiva de este tipo de relaciones. El conflicto subyacente en el marco del mundo «productivo» marca de forma presente el desarrollo de toda la teoría y el estudio de este sistema particular de las directrices generales para proponer políticas de bienestar adecuadas a sus funcionarios. El concepto de relaciones laborales en cuanto regula el trabajo humano, se encuentra subsumido, en un marco económico, social y político del que forma parte como engranaje.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Caracterizar la influencia del desarrollo institucional de la administración local de impuestos seccional Pasto en el ambiente sociolaboral de sus funcionarios periodo 2001 - 2002.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer la influencia de las políticas existentes al interior de la Administración Local de Impuestos, en el ambiente sociolaboral de sus funcionarios.
- Interpretar la influencia de los programas existentes al interior de la Administración Local de Impuestos, en el ambiente sociolaboral de sus funcionarios.
- Determinar la Influencia de los planes existentes al interior de la Administración Local de Impuestos, en el ambiente sociolaboral de sus funcionarios.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 MARCO SITUACIONAL

3.1.1 Surgimiento de La Entidad. El carácter con que figura la tributación durante los siglos XVI, XVII y en general durante todo el periodo colonial, se constituye en uno de los motivos para buscar la emancipación de las colonias española, el alto gravamen que incluso comprometía la propia vida de la población mestiza y enriquecía las altas clases sociales y donde el 50% del recaudo llegaba a manos del clero y en menor proporción en manos de la corona. Motivo la organización popular en pueblos guerreros y posteriormente libres.²

En la actualidad, los ingresos corrientes de la nación no forman parte de una expresión colonialista, en cuanto a su recaudo, sin embargo los impuestos no han perdido el carácter coercitivo, en un Estado social de derecho.

Es esencial que un país acuda a la recaudación de impuestos, en el caso colombiano actividades como la administración de justicia, la seguridad social requieren de estos ingresos para su ejecución y lejos de toda discriminación la atención de las necesidades básicas que el Estado se encarga de brindar a la población son realizadas en mayor proporción por los ingresos provenientes de los impuestos.

Se puede afirmar que con el cobro de impuestos, si existe una discriminación, en este caso se trata de establecer como objeto de recaudo fundamentalmente a los grupos sociales con mayor capacidad económica quienes financian las actividades generadoras de bienestar social impulsadas por el gobierno nacional, de esta manera se puede decir que existe una correcta redistribución del ingreso como objetivo de la política fiscal.

La Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales es el resultado de la fusión de las antiguas DIN – DAN; Dirección de Impuestos Nacionales y la Dirección de Aduanas Nacionales, mediante un proceso de modernización fue enfrentando las nuevas exigencias del contexto nacional y el cambio de política económica; hacia un orden económico internacional globalizador desde comienzos de la década de los 90, caracterizada por poseer una nueva calidad en su talento humano altamente competitivo, ha ido incrementando su productividad en la administración de los recursos fiscales que aproximadamente llegan a ser el 95% de los ingresos de la nación.

Para el presente estudio se contó con una Dirección de Impuestos Nacionales, constituida en una unidad administrativa especial, del orden nacional, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Según la reestructuración, reglamentada por los Decretos 1071 y 1072 del 26 de Junio de 1999, vigente hasta la actualidad, se presenta su estructura legal y jurídica (Dto. 1071) y aspectos generales en relación con los servidores de la contribución (1072).

² Academia Nariñense de historia – Secretaria Educación Municipal. Historia de Pasto. Tomo IV. Pasto. 2000. p. 4 – 8.

Mediante este marco jurídico se establece la U.A.E DIAN; como una entidad con autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio con un director general como representante legal, con jurisdicción y domicilio en Santa Fe de Bogotá D.C., como administradora de los ingresos tributarios, la UEA DIAN, de forma general se encarga de cumplir con:

- Administrar los impuestos de renta y complementarios, timbre y sobre las ventas.
- Dirigir y administrar la gestión aduanera, incluyendo aprehensión, decomiso ó declaración en abandono de mercancías a favor de la nación.³

La Administración Local de Impuestos de Pasto, se localiza bajo dos criterios. El primero tiene que ver con la distribución geográfica y política del territorio colombiano, la segunda se refiere a la localización institucional dentro de la unidad administrativa especial dirección de impuestos y aduanas nacionales *UEA DIAN*.

3.1.2 Localización y estructura. La DIAN, o Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos nacionales, cuya sigla es UAE-DIAN, es una de las más importantes y estratégicas empresas del estado Colombiano. Su labor, apoyada con el trabajo de mas de siete mil servidores de la contribución que conforman las cincuenta Administraciones distribuidas en toda la geografía nacional, orienta sus esfuerzos hacia la obtención de los recursos que financian los planes de desarrollo del gobierno, en materia de salud, educación, justicia, seguridad, carreteras, servicios públicos y demás servicios fundamentales para la vida en sociedad.

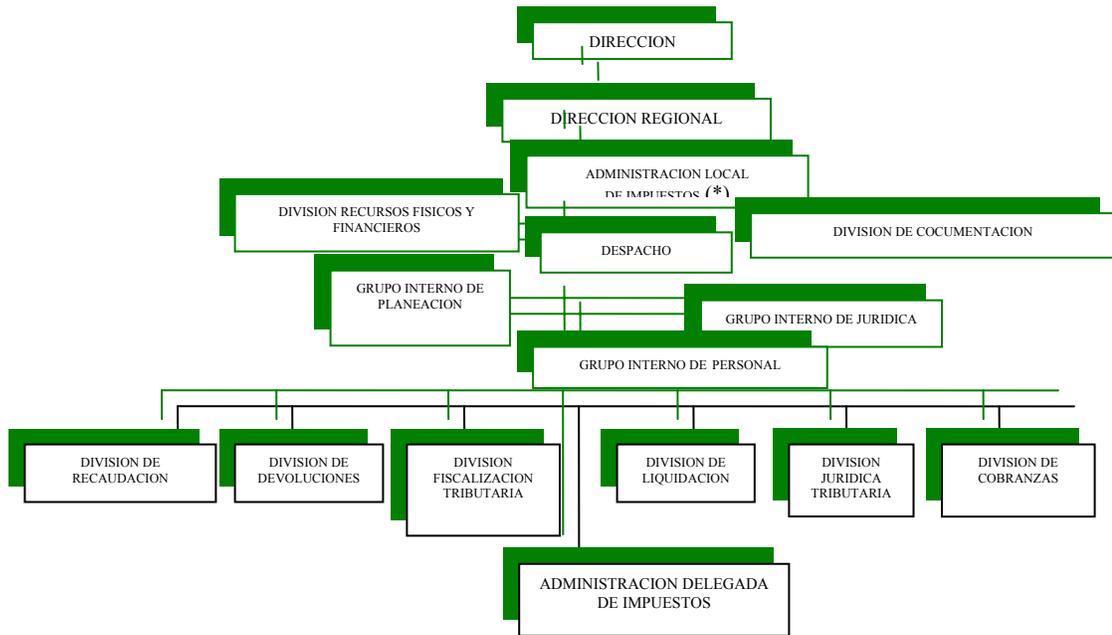
De ella dependen los niveles regionales y especiales conformados por las Direcciones regionales de impuestos y aduanas nacionales y las administraciones especiales de impuestos o de aduanas, a su vez, cada dirección regional agrupa y tiene bajo su jurisdicción administraciones locales y delegadas lo que facilita la dirección y coordinación técnica y administrativa de los asuntos que competen a la entidad en todo el país.

La DIAN esta conformada por tres organizaciones que en 1994 se fusionaron: Administración de Impuestos, Administración de Aduanas y Administración de Cambios.

La estructura orgánica de la entidad está compuesta por los siguientes niveles administrativos: Nivel Central, Nivel Regional y Especial, Nivel Local y Delegadas.

³ REINDUCCIÓN AÑO 2000. Secretaría de Desarrollo Institucional. Subsecretaria de Desarrollo Humano, Reinducción DIAN 2000. p. 14.

Figura 1 Estructura orgánica - nivel regional- administración locales de impuestos



Fuente : DIAN

Dentro del Nivel Central el eje de mando está bajo la coordinación de la dirección general quien fija la política general de la entidad en materia de impuestos, aduanas y cambios; dirige las acciones que permitan su desarrollo y promueve las delegaciones del caso.

Teniendo en cuenta las condiciones socioeconómicas y la situación geográfica, estas direcciones están conformadas por Nivel Central y Dirección Regional Centro, Dirección Regional Centro occidente, Dirección Regional Suroccidente, Dirección Regional Norte, Dirección Regional Noroccidente, Dirección Regional Nororientes y Administraciones Especiales.

Para el correspondiente estudio, la Administración local de Impuestos Nacionales de Pasto esta localizada en de la Dirección Regional Suroccidente dentro de la que se hallan también las administraciones de Impuestos Nacionales de Cali y su delegada de Puerto Asís, Aduanas Nacionales de Cali y sus delegadas de Tumaco, Ipiales y Cartago, Impuestos Nacionales de Popayán, Impuestos Nacionales de Palmira e Impuestos Nacionales de Tuluá.

La Administración Local de Impuestos seccional Pasto esta ubicada en la regional Sur Occidente, la Administración pertenece a la jurisdicción del departamento de Nariño localizado en el extremo suroccidental del país. El departamento de Nariño limita al norte con el departamento del Cauca, al este con el departamento del Putumayo, al sur con el país del Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico, cuenta con una población de 1. 274.708 habitantes, su capital es el municipio de san Juan de Pasto ubicada al sur oriente de Nariño, a las faldas del volcán Galeras, donde se extiende el Valle de Atríz. Se encuentra a 2.559 mts. sobre el nivel del mar, cuenta con aproximadamente 400 mil habitantes.

La Administración Local de Impuestos de Pasto, pertenece a la tercera Dirección Regional - Sur Occidente -. Desempeña las funciones de la Administración de los impuestos de los 90 Mil contribuyentes, en todo el departamento y sus Administraciones Delegadas de Aduanas de Ipiales y Tumaco.

La administración de impuestos nacionales seccional Pasto, esta ubicada en el centro de la ciudad entre la calle 17 y las carreras 24 y 25, la integran 75 personas, de las cuales 14 llevan laborando más de 20 años, 3 supernumerarios; funcionarios que están en tiempo de prueba relativo a seis meses, esto hace que exista tradicionalismo en la realización de algunas tareas que ellos desempeñan, por esto la DIAN ofrece capacitación a sus empleados y se interesa por el desarrollo y bienestar de sus funcionarios. La entidad está constituida por las divisiones de Fiscalización, Liquidación, Recaudación, Cobranzas, Recursos Financieros, devoluciones y las áreas de Planeación, Jurídica, Pymes y el área interna de personal. El actual director es Rino Isacksson Piedrahita, que lleva desempeñándose en este cargo cerca de cuatro años.

La DIAN dado su carácter técnico y especializado se caracteriza por tener personería jurídica, autonomía administrativa, presupuestal y patrimonio propio.

Está adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y, por lo tanto, su acción debe acogerse a los lineamientos que indique dicho Ministerio y enmarcarse dentro del programa macroeconómico adoptado.

Bajo estos parámetros la entidad tiene las siguientes funciones:

- Administrar los Impuestos de Renta y Complementarios, timbre y sobre las ventas.
- Dirigir y administrar la gestión aduanera, incluyendo aprehensión, decomiso o declaración en abandono de 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 al 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 sobresaturación de estas operaciones.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, adelantó su proceso de planeación Estratégica, con un horizonte de tiempo que se extiende simultáneamente con el del período presidencial comprendido entre 1998-2004 y que apunta al cumplimiento de los grandes objetivos propuestos en el Plan Nacional de Desarrollo.

3.2 MARCO TEÓRICO

3.2.1 Relación laboral. Para comprender la dinámica laboral anteriormente descrita desde una visión sociológica es importante tener en cuenta el significado de relación laboral, que se entiende "como el conjunto de las relaciones personales o colectivas que se producen entre los miembros de una organización productiva como el resultado del intercambio de trabajo personal que realiza una de las partes y de la correspondiente contraprestación económica que la otra parte ofrece"⁴.

El sistema de relaciones laborales es, históricamente, el producto de las sociedades democráticas pluralistas occidentales, y tuvo su origen en la primera revolución industrial. La evolución del trabajo humano desde un concepto familiar hacia la integración en una estructura organizada, más o menos compleja, impulsó un creciente interés por el estudio de las relaciones que se producían en el seno de las unidades productivas.

El primero en clasificarlas como «sistema» fue el economista norteamericano John Dunlop, quien destacó entre los factores del medio ambiente en el cual funciona un sistema de relaciones laborales, la estructura de poder sociopolítico, el mercado del producto y la tecnología de la producción. El concepto, de origen económico y social, fue poco a poco adquiriendo una nueva magnitud que vinculaba también la reglamentación administrativa y legislativa del fenómeno.

Las relaciones laborales hoy, en el contexto de un sistema económico de mercado, son un conglomerado de tensiones y acuerdos tendentes a regular el desarrollo pacífico del proceso productivo, lo que implica el estudio de numerosas áreas que se vinculan al mismo (desde el reparto de los beneficios, al bienestar de los productores).

El estudio de las relaciones laborales requiere así una metodología multidisciplinaria que partiendo de un marco político, reflejado en las demás estructuras institucionales, permita identificar, comparar y resolver las dificultades que surgen de la existencia de las relaciones de grupo, dentro de un sistema económico determinado.

Este complejo y extenso encuadramiento puede, sin embargo, simplificarse determinando cuáles son las áreas donde la naturaleza conflictual de estas relaciones puede manifestarse.

Los gobiernos, en la actualidad, aceptan unánimemente la importancia de contar con un sistema de relaciones laborales basado en el diálogo, sin embargo, no existe unanimidad sobre su naturaleza y sus formas de desarrollo.

Garantizar un correcto desenvolvimiento de este proceso es fundamental, especialmente en un mundo en crisis, ya que el caos y la falta de legitimación de las partes involucradas pueden, por ejemplo, llevar a rebelarse a grupos marginales que no se sienten integrados y protegidos por el sistema.

Sin duda, el problema de la legitimidad representa en el mundo actual un punto fundamental. En una economía en donde más de un 25 por ciento de la PEA está ocupada en el sector no estructurado, la existencia de un sistema de relaciones laborales que integra únicamente a los trabajadores del sector moderno de la economía puede provocar la crisis social.

⁴ MARIN, Antonio. *Sicología para la empresa*. Buenos Aires. McGraw-Hill. 1994. p. 316.

El sistema de relaciones de trabajo representa por tanto un microcosmos en evolución, que cumple no sólo una función en el marco actual (la resolución de conflictos puntuales) sino que lleva consigo una finalidad concreta (la paz social). Desde el análisis anterior, los fines de este sistema se plasman esencialmente: en la protección social del trabajador, en el equilibrio en las relaciones entre empleadores y trabajadores, en los medios efectivos de solución de conflictos, y en la integración y en la representación de todos los grupos sociales. Para algunos autores, el conglomerado de estas finalidades se resume en la consecución de la ya mencionada paz social, como punto de encuentro y equilibrio de todas las fuerzas en conflicto. En este sentido, determinar hasta qué punto han sido alcanzadas estas finalidades, revelará el mayor o menor éxito del sistema de relaciones de trabajo aplicado.

Las iniciativas más recientes en materia de gestión de recursos humanos tienden a promover una relación unitaria entre la gerencia y los empleados, negándose a reconocer la divergencia existente entre ellos.

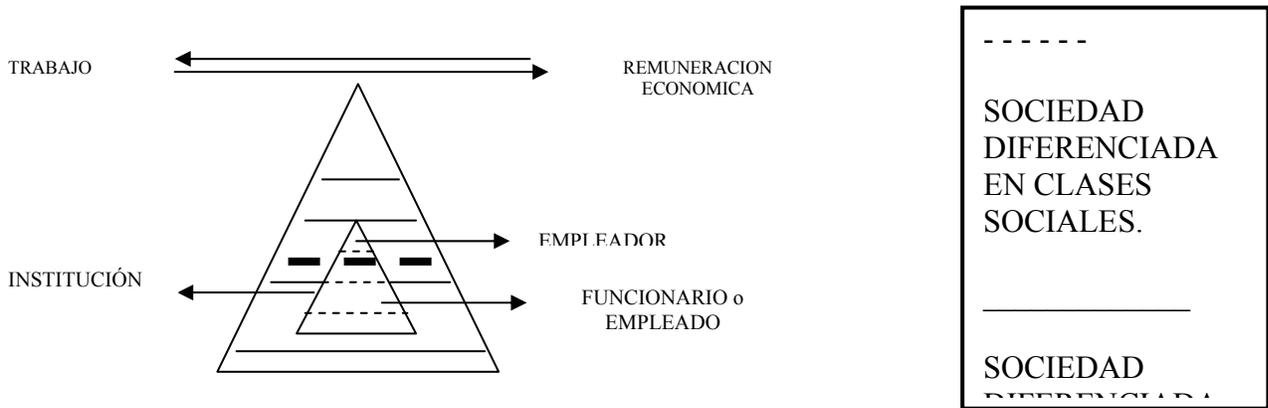
Las relaciones laborales se desenvuelven dentro de un marco normativo fijado por el Estado que se convierte, así, en el primer protagonista del sistema, al determinar el modelo de relaciones existente, y al dictar directamente las condiciones sustantivas de trabajo, que son por principio del derecho (con base a la idea de protección), condiciones de política social indiscutibles e imperativas.

Sin perjuicio de este carácter protagonista, el Estado coadyuva a la acción del resto de los actores a través de sus servicios administrativos y de las instituciones en favor de la solución de conflictos.

3.2.2 Estructura de la empresa. En una organización administrativa o productiva los miembros, se distinguen por posiciones que las personas en este caso funcionarios adquieren dentro de la estructura de la empresa, entidad o institución pública o privada y en general dentro de la sociedad.

En la estructura de la empresa, la referencia son las funciones y los roles ordenados según una relación jerárquica. La relación jerárquica se refiere a situaciones muy diversas en el contenido funcional y en el rango o capacidad de tomar decisiones, pero todas las diferencias se simplifican en una relación dual de empleador y empleado.

Figura 2. Relación laboral



Fuente: Sociología para la empresa

Estas posiciones llegan a denotar desigualdades, ya sea por clase social o estatus social. Las funciones y los roles son la representación de las relaciones jerárquicas que expresan desigualdad, las personas vinculadas dan contenido a las relaciones que se generan entre las personas en la dinámica laboral y tienen la capacidad de tomar decisiones bajo intereses de la empresa o institución.

- **El rol social.** Se lo define como "el comportamiento que se espera de un individuo que ocupa una determina posición social. La idea de rol social proviene del teatro y se refiere a los papeles que los actores desempeñan en una obra. En toda sociedad, los individuos desempeñan una cantidad de diferentes roles sociales de acuerdo con los distintos contextos de sus actividades"⁵.

El papel del rol es un patrón de conducta esperada de una persona al desarrollar actividades relacionadas con otros. Además de estar integrado a normas a las que sujeta la acción de las personas que ocupan o desempeñan una función particular, el papel del (rol) refleja la posición o función particular de una persona en una colectividad o grupo con todos los derechos y obligaciones, su poder y su responsabilidad. Lo anterior con el objeto de estar en la posibilidad de interactuar entre sí, en el rol se observa el comportamiento en el que el individuo desempeña su función dentro del sistema social.

Según Talcott Parsons, el sistema social consiste "en una pluralidad de actores que interactúan entre sí en una situación que tiene, al menos un aspecto físico o de medio ambiente, actores motivados por una tendencia a obtener un óptimo de gratificación y cuyas relaciones con sus situaciones incluyendo a los demás actores están mediadas y definidas por un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos"⁶.

3.2.3 La acción social. La estructuración de los elementos de la acción social en un conjunto de partes interdependientes constitutivas de una unidad funcional, son las condiciones implicadas en

⁵ GIDDENS, Anthony. Sociología. Madrid. Alianza editorial. 1991. p. 768.

⁶ PARSONS, Talcott. El sistema social. Madrid. Alianza editorial. 1996. p. 6.

la interacción de los seres humanos que forman colectividades concretas compuestas por miembros determinados.

La acción social se la entiende como la acción humana en los diferentes medios sociales. Para Max Weber, la acción humana es social siempre que el sujeto de la acción enlace a ella un sentido subjetivo, por lo que la acción social es "una acción en donde el sentido mentado por su sujeto o sujetos está referido a la conducta de otros, orientándose por está en su desarrollo"⁷.

La acción social esta orientada por tipos de acción; puede ser racional con arreglo a fines cuando el comportamiento se determina por expectativas utilizando éstas como condiciones para el logro de fines; racional con arreglo a valores, cuando existe una creencia consciente en el valor propio o absoluto de una conducta; afectiva, determinada por afectos y estados sentimentales actuales y tradicional, cuando existe una costumbre arraigada.

Se debe tener en cuenta el comportamiento de los demás como también la existencia o la presencia de los mismos. La simbología de la conducta humana tiene valor de signo o símbolo para el sujeto, para una mayor comprensión de la acción; por lo que la percepción debe ser comprobada con el propio comportamiento que han comprendido las expectativas de los demás y aceptar o responder a las mismas.

Otra visión de acción social, es la que Emile Durkheim propuso: para él, la acción social está relacionada con "unas maneras de obrar, de pensar y de sentir, externas al individuo y dotadas de un poder coercitivo en cuya virtud se imponen a él"⁸ al contrario de Weber, Durkheim tiene una visión objetiva de las realidades externas a las personas; las realidades internas y externas que trascienden y asimilan las personas a lo que llamo conciencia colectiva.

Para el autor, el carácter social de las acciones humanas obedecen a maneras colectivas de obrar, de pensar y de sentir, externas a las personas; maneras que ejercen un poder coercitivo sobre su conducta.

La acción social, entendida de una manera más simple es la interacción entre dos o varias personas. Las relaciones interpersonales forman pautas comunes, que son aceptadas por el medio cotidiano específico; por lo que la acción social es "toda manera de pensar, de sentir, y de obrar cuya orientación es estructurada de acuerdo con unos modelos que son colectivos, es decir, que son compartidos por los miembros de una colectividad de personas"⁹. Definición que se aplica al contexto de las relaciones sociolaborales.

Habermas en Teoría de la Acción Comunicativa refiere que al elegir un determinado concepto sociológico de acción se puede comprometer con determinadas presuposiciones ontológicas de las relaciones con el mundo, que al elegir tal concepto, suponemos que los actores, dependen a su vez de los aspectos de la posible racionalidad de su acción.

⁷ WEBER, Max. Economía y sociedad. México. Fondo de cultura económica.1994. p. 18.

⁸ DURKHEIM, Emile. Las reglas del método sociológico. Bogotá. Búho. 1981. p. 8.

⁹ ROCHER, Guy. Introducción a la sociología en general. Barcelona. Editorial Herder. 1973. p. 42.

Habermas denomina acciones sólo a aquellas manifestaciones simbólicas en que el actor de la acción teleológica, la acción regulada por normas y la acción dramática entra en relación al menos con un mundo, pero siempre con el mundo objetivo.

A la esfera del trabajo, contraponen el ámbito de la acción comunicativa, que define como "una interacción mediada por símbolos". Dicha acción tiene como núcleo fundamental las normas o reglas obligatorias de acción que definen formas recíprocas de conducta y han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente.

Este tipo de acción da lugar al marco institucional de la sociedad en contraposición a los sistemas de acción instrumental y estratégica. El autor define el trabajo como "una acción medio-fin que para conseguir tal o cual fin, han de utilizar estos y los otros medios". En la acción medio-fin, distingue dos modalidades: la acción instrumental y la acción estratégica (elección racional).

Habermas asigna al marco institucional de la sociedad, las siguientes funciones: Organización colectiva para la conservación de la especie, la cual no está asegurada exclusivamente por el instinto; institucionalización de los procesos de aprendizaje y acomodación, y especialmente, la represión y canalización de tendencias agresivas que resultan disfuncionales para la propia conservación colectiva de la sociedad.

Esta última función del marco institucional de la sociedad, implica un doble factor: La organización del poder a fin de reprimir dichas tendencias agresivas y la articulación y satisfacción de nuestras necesidades.

Esta articulación y satisfacción de las necesidades se cumplen mediante la tradición cultural. En este sentido, los valores culturales interpretan las necesidades humanas mucho más ampliamente de lo necesario para la propia conservación (contenidos míticos, religiosos y utópicos, es decir, los consuelos colectivos, así como las fuentes de la filosofía y de la crítica).

Una parte de los contenidos culturales se transforma funcionalmente y sirve a la legitimación del sistema de dominio; sobre este último y sobre el grado de represión, decide el marco institucional, así como sobre el grado de emancipación e individuación, por ejemplo, fijando la oportunidad de satisfacción de necesidades específicas del estrato, así como las necesidades de carácter general.

Mediante la distinción mencionada entre trabajo e interacción, Habermas reconstruye la evolución de la sociedad desde la Edad Media hasta nuestros días.

Así tenemos, que en la sociedad tradicional (hasta la burguesía moderna), el marco institucional se legitima mediante interpretaciones míticas, religiosas y metafóricas de la realidad en su conjunto.

La acción instrumental (técnica, estratégica) se mantiene subordinada a las tradiciones legitimantes. En la sociedad capitalista se amplían cada vez más, los subsistemas de acción instrumental, particularmente, la economía.

El tipo tradicional de racionalidad comunicativa se ve confrontada en los tiempos modernos con la nueva racionalidad de tipo científico-técnico (instrumental). En dicha confrontación, sale derrotada la anterior racionalidad comunicativa, en virtud de que las interpretaciones mítico-religiosas son sustituidas por las interpretaciones científicas. No obstante, la sociedad capitalista se encuentra ante

el problema de lograr un nuevo marco institucional es decir, un nuevo conjunto de normas y de legitimarlo.

El intercambio de mercancías (la acción económica), en cuanto equivalente, es justo, ya que es una interacción legítima.

En efecto: "...de esta manera, la desigualdad de poder económico se enmascara y legitima "desde abajo", ya no utilizando criterios religiosos-culturales (dominio político de clase), sino por la aparente racionalidad, Habermas, respecto a lo anterior afirma que:

"La sociedad ya no se integra por la libre interacción económica, sino por la dirección del poder estatal; el Estado es ahora árbitro de la interacción justa, de las normas sociales.... ahora tiene que legitimar el poder directo que ejerce en la ordenación del mercado y de la sociedad, pues, en términos marxistas, ya no se presenta como simple superestructura, sino que controla la base económica misma"

Esta necesidad de legitimación directa se satisface ahora, según Habermas, mediante la ideología tecnocrática. El Estado se escuda para su propia legitimación en la nueva mentalidad aceptada, la del progreso técnico. Habermas explica el nacimiento de esta ideología desde el desarrollo del movimiento científico. En efecto:

"Se ha visto, que en su nacimiento, la ciencia moderna estaba afectada por el interés técnico (económico)... se ha llegado a un entrelazamiento cada vez más claro, entre ciencia, técnica y su utilización"... Esto significa que si el Estado dirige la economía y si la ciencia está al servicio de la economía, entonces el Estado pasa a ser también el director del proceso científico...."

Habermas plantea la necesidad de una pragmática universal, una ciencia del lenguaje basada en estructuras universales y válidas en cualquier situación y contexto comunicativo. La pragmática universal pone de manifiesto las condiciones lingüísticas que hacen posible la razón comunicativa. Es a través de ella que, la razón deviene en razón comunicativa.

El mundo de la vida es el lugar trascendental en que el hablante y el oyente se salen al encuentro planteándose esas pretensiones de validez; es el horizonte de convicciones comunes en el que se da la acción comunicativa.

En el contexto de la relación social, la acción comunicativa consiste en la probabilidad que las personas deben actuar con sentido o forma indicada para tener una acción comprensible, entendible y que tenga legitimidad o validez dentro de la dinámica de la sociedad.

La sociedad existe, ahí donde varios individuos entran en acción recíproca, por tanto cada acción que se lleva a cabo cuando las personas realizan determinados actos o impulsos naturales inducen a relacionarse por interés o conveniencia, estas uniones se van convirtiendo en pequeñas unidades de las cuales esta compuesta la sociedad, donde cada unidad influye de algún modo sobre las demás.

3.2.4 La relación social según Max Weber. Para el caso de las relaciones sociolaborales de las instituciones públicas, la relación social debe entenderse por asociación, Max Weber clasificó esta clase de relación social como "la regulación limitadora hacia fuera, cuando el mantenimiento de su orden está garantizado por la conducta de determinados hombres destinada en especial a un

propósito"¹⁰. Además, por asociación de empresa se entiende "una sociedad con un cuadro administrativo.

Las relaciones laborales comúnmente se ven afectadas por pequeños o grandes grupos que por el poder que llegan a tener o prestigio social que puedan desarrollar, llegan a tener una participación muy alta en actividades en grupo e influncian a los de menor posición.

3.2.5 Elementos de la relación sociolaborales. El poder. Según Anthony Giddens, es "la capacidad de los individuos, o de los miembros de un grupo, de lograr los objetivos o fomentar los intereses que mantienen"¹¹.

- **La autoridad.** Según Weber, a cada tipo de sociedad corresponde un tipo de autoridad. La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. "Poder implica potencial para ejercer influencia sobre otras personas. Poder significa, según Weber, la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun en contra de cualquier forma de resistencia y cualquiera que sea el fundamento de la probabilidad"¹².

Por tanto el poder es la posibilidad de la imposición de la voluntad de una persona en la conducta de otras. La autoridad proporciona poder: tener autoridad es tener poder. Lo recíproco sin embargo no siempre es verdadero, pues tener poder no siempre significa tener autoridad. La autoridad - y el poder que proviene de ella - depende de la legitimidad, que es la capacidad de justificar su ejercicio. La legitimidad es el motivo que explica por qué determinado número de personas obedecen las ordenes de alguien, confiriéndole poder. Esa aceptación, esa justificación del poder, se conoce como legitimación.

La autoridad es legitimidad cuando es aceptada. Si la autoridad proporciona poder, el poder conduce a la dominación. La dominación significa que la voluntad manifiesta (orden) del dominador influye en la conducta de otros (dominados), de modo que el contenido de la orden, por si mismo, se transforma en norma de conducta (obedecida) para los subordinados la dominación es una relación de poder en el que el gobernante (o dominador) tiene autoridad.

Autores como Max Weber, George Simmel entre otros están de acuerdo en que el poder no es un estado sino una relación. En términos genéricos poder es imposición de voluntad de un grupo o persona sobre otra u otras, implica interacciones de influencia mutua en dos direcciones desde el dominio y la subordinación.

Esta clase de poder que se refiere a la relación de dominación y subordinación legítima que se basa en el consenso, es el poder positivo que organiza y permite un orden necesario en la vida social, instituciones o entidades públicas o privadas.

Por dominación debe entenderse "la probabilidad de encontrar obediencia o mandato de determinado contenido entre personas dadas; por disciplina debe entenderse la probabilidad de

¹⁰ WEBER, Op. cit., p. 39.

¹¹ GIDDENS, Op. cit., p. 766.

¹² BAYER, Gustavo. Consideraciones sobre el concepto de autoridad. Revista de administración pública. 1980.

encontrar obediencia para un mandato por parte de un conjunto de personas que en virtud de actitudes arraigadas, sea pronta, simple, y automática"¹³ una asociación es de dominación cuando sus miembros están sometidos a relaciones de dominación en virtud de un orden vigente.

La influencia de la autoridad en las relaciones sociales es alta, en este caso la autoridad legal obedece a las ordenaciones impersonales y objetivas legalmente estatuidas y las personas por ella designadas.

Poder y autoridad son términos cuyos significados son cercanos y a menudo se utilizan indistintamente, en especial cuando nos referimos a relaciones laborales; cuando se habla de autoridad esta define la condición de dominio otorgada por tradición o claramente en forma pasajera a personas, grupos o instituciones.

El poder distingue autoridad porque el primero es inherente a toda relación social mientras que la autoridad es una asignación social temporal que implica la definición jerárquica que es relativa al ejercicio de poder y con la admiración inspirada en el respeto a la persona que ejerce el poder.

Dahrendorf, afirma que la distribución desigual de la autoridad entre las personas y los grupos es la principal fuente de conflictos sociales. Para el autor la autoridad es "la probabilidad de que un orden poseedor de un cierto contenido específico obtenga la obediencia de un grupo dado de personas", así la autoridad se distingue del poder, definido por Weber como la "la probabilidad de que un actor implicado en una relación social esté capacitado para conseguir lo que quiere contra toda resistencia que se le oponga, cualquiera que sea la base con la que se funda esa probabilidad"¹⁴.

La autoridad depende del cargo o puesto o al rol desempeñado en una organización social, esta existe en toda colectividad humana. La autoridad, se refiere al tipo de poder legítimo que llega a tener un funcionario por la posición que ocupa dentro de la estructura organizada.

Una organización es una esfera de competencias donde actúan, normas, reglas y un orden jerárquico.

La jerarquización pretende evitar las relaciones contradictorias en el ejercicio de la autoridad, asegurando el comportamiento coordinado dentro del grupo, subordinando las decisiones de los funcionarios a las decisiones comunicadas por el Administrador.

3.2.6 La organización social. Por tanto es "la ordenación global de elementos que sirven para estructurar la acción social, en una totalidad que ofrecen una imagen, una figura particular, diferente de las partes que la componen y diferente de otras posibles ordenaciones"¹⁵.

Una organización en términos sociológicos se utiliza para las ordenaciones formalizadas de roles poseedores de carácter burocrático y persiguen funciones definidas.

¹³ WEBER, Op. cit., p. 43.

¹⁴ WEBER, Op cit., p. 43.

¹⁵ ROCHER, Guy. Introducción general a la sociología. p. 185.

Es el compuesto complejo de un sistema social. Esa pluralidad de actores que interactúan entre sí en una situación determinada por una tendencia a obtener un óptimo de gratificación y cuyas relaciones con sus situaciones están mediadas y definidas por un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos.

3.2.7 La institucionalización. Es la reunión de los elementos culturales como los valores, ideas y símbolos que se destacan en la interacción cotidiana de las personas y las cuales poseen un carácter general, en unas normas de acción, en unos roles, en unos grupos que ejercen control directo e inmediato sobre la acción social y la interacción de las personas pertenecientes a una colectividad.

"Una institución es un complejo de integraciones de rol institucionalizadas que tiene significación estructural en el sistema social, es una unidad de la estructura social"¹⁶.

Giddens, dice, que la institución social son "modos básicos de actividad social que siguen la mayoría de los miembros de una determinada sociedad. Las instituciones suponen normas y valores a los que se ajustan gran número de individuos, y todos los modos institucionalizados de conducta se encuentran protegidos por sanciones. Las instituciones forman el fundamento de toda sociedad, pues representan modos relativamente fijos de comportamiento que perduran en el tiempo"¹⁷.

3.2.7.1 La norma. En términos de Parsons, la llamo modelos, y según Giddens, esta son: "reglas de conducta que especifican el comportamiento apropiado en un conjunto dado de contextos sociales"¹⁸ en el ámbito laboral existen formas de conducta establecidas, por las cuales el funcionario o la persona que lleva a cabo una función determinada en una organización tiene que cumplir para el buen funcionamiento de la entidad o empresa, las normas regulan el comportamiento de una persona para mantener el orden dentro de un determinado lugar.

Una norma prescribe un determinado tipo de comportamiento o lo prohíbe. En grupos laborales siguen tipos definidos de normas sustentadas en sanciones que van desde la desaprobación informal o sanciones de otro tipo.

3.2.7.2 Los valores. Se consideran " ideas que los individuos o grupos humanos mantienen sobre lo que es deseable, apropiado, bueno o malo"¹⁹.

Los valores son claves en la cultura de cada persona, estos representan lo que la persona procura ser, hacer o llegar a ser. Representan la cultura específica en la que los seres humanos construyen la vida.

También se puede decir, acerca de valores que son " una manera de ser o de obrar que una persona o una colectividad juzgan ideal y que hacen deseables o estimables a los seres o a las conductas a los que atribuye dicho valor"²⁰.

¹⁶ PARSONS, Talcott. El sistema social. Editorial Alianza. Madrid. 1966. p. 45.

¹⁷ Ibid., p.767.

¹⁸ GIDDENS, Op. cit., p. 766.

¹⁹ Ibid., p. 770.

La orientación normativa de la acción esta inserta en el poder coercitivo de los modelos y de los roles, pues no solamente se basa en las sanciones positivas o negativas, sino que descansa en la adhesión a unos valores, en su orientación. La orientación normativa de la acción, a su vez, confiere vida y realidad a los valores, por cuanto los actualiza en unas conductas concretas y simbólicas.

Por lo anterior las relaciones sociales y un caso más específico las relaciones que existen al interior del contexto laboral, han sido un tema de estudio clásico en la sociología del trabajo generalmente.

El termino de relaciones sociolaborales se refiere a todas las formas de interacción (económica, normativa o material) entre trabajadores y sus dirigentes, organizados en sindicatos y en las direcciones de la entidad o sus delegados.

3.2.8 Génesis de la relación sociolaboral. En sus comienzos el termino se utilizó para referirse a todos los aspectos de las relaciones sociales dentro de la industria, y entre ésta y la sociedad en general incorporando temas como las relaciones humanas en la industria, las relaciones entre la industria y la comunidad, las interdependencias entre industria y sociedad e incluyendo todo tipo de empresas, incluso las no industriales.

Es importante mencionar que las relaciones humanas, según Albert Schweitzer premio nobel de la paz definió a las relaciones humanas en general como " las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. Las Relaciones Públicas por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus grupos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses".

Dichos intereses están inmersos en las situaciones en que se desenvuelve dicha interacción, expresada en: las características del sistema político y económico, las relaciones de fuerza entre clases, las relaciones de fuerzas locales, las ideologías presentes y la participación de otros sujetos colectivos que tienen en sus relaciones laborales con el estado o algunos de sus órganos administrativos.

Al interior de estos órganos administrativos las relaciones interpersonales o sociales suelen denominarse relaciones industriales o laborales.

El primero de los términos, es de origen y uso anglosajón, se ha utilizado para designar unas relaciones de trabajo cuyos contenidos están signados a unos interlocutores institucionales: sindicatos y patronales. Conforme se ha incrementado el sector servicios en las economías occidentales, se ha incrementado el uso del termino relaciones industriales y se ha impuesto el termino más genérico de relaciones laborales, cuyo origen y uso están vinculados al carácter jurídico de las relaciones laborales de trabajo y al área de países latinos.

²⁰ ROCHER, Op. cit., p. 70.

Las relaciones laborales que surgen en la estructura formal deben comprenderse en una lógica racional donde lo que importa es el costo y la eficacia; por este motivo podemos afirmar que "objetivamente son necesarias y subjetivamente deseables"²¹.

Desde ambas perspectivas las relaciones laborales deben estar consideradas bajo la ética del trabajo, ética como los valores que están en la raíz profunda de la conducta humana y dentro de las cuales este es visto como deber o como actividad sin remitirnos al fundamento de su existencia que es la dignidad en el trabajo, que se fundamenta en la conducta social que el sujeto realiza, es decir el hombre en cuánto a persona dando prioridad a la dimensión económica estableciendo una relación entre hombre y necesidades materiales.

3.2.9 La ética como base del contexto histórico de las relaciones sociolaborales. Los orígenes de la ética del trabajo se basan en los valores religiosos y seculares, por tanto se la llama ética protestante, aunque también la sostienen personas que pertenecen a diferentes credos religiosos.

El punto de vista religioso de la ética del trabajo se trata de un servicio a Dios y al prójimo, por que contribuye a crear una sociedad en la que las personas ven al trabajo como una obligación moral con respecto a lo que plantea esta ética y no como una elección racional o empresarial, aunque las condiciones sociales de nuestra sociedad actual, conducen a que las personas dependan de su trabajo.

El factor histórico de la ética del trabajo, fue un factor ambiente de un sistema social que no compagino con el momento histórico latinoamericano, más que un origen secular, tuvo un origen de necesidad, esos orígenes seculares de la ética del trabajo se deben tal vez a las grandes necesidades que enfrentaron sus colonizadores, única razón por la cual se instituyo en nuestras sociedades y debido a las cuales enaltecieron el trabajo.

Teniendo en cuenta que el calvinismo mira al trabajo como una oportunidad de acceder a unas mejores condiciones de vida y el catolicismo en el antiguo testamento mira al trabajo como una imposición "ganaras el pan con el sudor de tu frente", esta ultima visión conlleva a que el ser humano dentro de su desempeño laboral vea al trabajo como una imposición para acceder a un salario para satisfacer unas necesidades básicas que no desarrollan en su totalidad sus capacidades, ni satisfacen por completo las otras necesidades axiológicas del ser humano como las de ser, tener, hacer y estar y en las que esta inmersa las relaciones sociales.

Hoy en día la ética del trabajo tiene otros valores, desde Marx con el valor de la productividad donde el ser humano era una herramienta alienada y en el neoliberalismo con unos modelos económicos de competencias permanentes y donde las relaciones laborales no están en la distribución de la propiedad de los medios de producción sino en el monopolio del poder.

En la Grecia clásica se consideraba al trabajo como una "actividad manual" algo indigno del hombre libre, por tanto propio de esclavos. En ese tiempo la actividad propia del ciudadano era filosofar, discutir, comerciar. Según Aristóteles en su libro "política", el trabajo manual es vil y

²¹ Ibid., p. 28.

oprime a la inteligencia. Los latinos heredan esta concepción griega del trabajo por lo que es importante mencionarlo, para el contexto histórico de las relaciones laborales.

Con la llegada del cristianismo se dignifica el trabajo al ser considerado como un factor que redime al hombre; en nuestra sociedad actual, la misma concepción tradicional del trabajo cambia, hoy en día se trabaja para el empresario, para el estado, para que el ser humano pueda conseguir los medios de vida, que se determinan por un valor material llamado salario.

Según Julián Morales (1995), el trabajo no pierde valor, es el factor que aglutina a la clase obrera, e incluso afirma que mantiene un "valor trascendente" por ejemplo, como elemento redentor (cristianismo) o como elemento dominador de la naturaleza (marxismo):

- San Pablo: " si alguien no quiere trabajar, que no coma" (2 Tesalonicenses, 3, 10)
- La Constitución Soviética: " el trabajo en la URSS fue un deber y un honor de todo ciudadano idóneo para el trabajo, según el principio: "el que no trabaja no coma" (cap. 1, art. 12).

Se establece por tanto las relaciones laborales como portadoras del valor trabajo. Pero el trabajo en el capitalismo no dignifica al hombre sino que lo degrada, y sí se justifica la lucha del trabajador, cuya finalidad es devolverle la dignidad al trabajo.

En la actualidad el trabajo es considerado como algo inevitable, por tanto una definición de trabajo sería "un conjunto de actividades humanas esforzadas, necesarias con carácter de medio y técnicamente cualificables, por la que los hombres transforman la naturaleza en beneficio propio, prestan un servicio reconocido a la sociedad y se perfeccionan en cuanto a personas"²².

Por lo que el trabajo es la ejecución de tareas que requieren el gasto de esfuerzo físico y mental y que tiene como objetivo la producción de bienes y servicios que provean las necesidades humanas.

Durante mucho tiempo la Sociología ha tratado de dar un concepto básico de trabajo, muchos autores como George Friedman, lo han considerado como "un rasgo específico de la especie humana.", considera que "el hombre es un animal social, zoon politikon que todavía hoy, a través de la variedad de complejos ecológicos, a través de la diversidad de ritmo en la marcha del progreso técnico de evolución en la estructura y del nivel económico de las sociedades, se ocupa esencialmente del trabajo. El trabajo es el común denominador y una condición de toda vida humana en sociedad"²³.

3.2.10 La sociología y el trabajo. El interés de la Sociología por el tema del trabajo no tiene un origen reciente, los pensadores del siglo XIX, se sintieron preocupados por el caos y el desorden que habían creado al conjunto de la sociedad tanto el proceso de la revolución industrial como la revolución política en Francia. De tal modo que el interés por el tema del trabajo, relacionado anteriormente con el cambio social, se constituyó en una de las preocupaciones principales de los teóricos clásicos de la sociología como Augusto Comte, Carlos Marx, George Simmel, Emile Durkheim y Max Weber. Cada uno de ellos con las perspectivas teóricas diferentes, se esforzaron por desarrollar programas que pudieran resolverlos. Sus reflexiones en ese sentido constituyen la prehistoria de lo que hoy conocemos como la Sociología del Trabajo.

²² Sociología de las relaciones industriales 1995.

²³ MARIN, Antonio. Tratado de Sociología

Augusto Comte vio la sociedad básicamente como industrial. El sistema de producción fabril constituye, a su juicio, el rasgo más sobresaliente del nuevo tipo de sociedad que se va instaurando rápida y progresivamente, para sustituir a las sociedades tradicionales cuya base productiva es la agricultura. Las relaciones sociolaborales vistas desde este punto son productivas.

Marx y Durkheim, que desarrollaron sus reflexiones en medio de un pujante capitalismo, cuyo motor era la fe en el progreso y el crecimiento al infinito, consideraron que el trabajo resulta determinante para comprender el funcionamiento de la sociedad. Y donde las relaciones laborales estaban inmersas en la satisfacción de necesidades básicas.

Carlos Marx en su obra *El Capital*, examina el progreso de la división del trabajo en la manufactura, relacionándolo con la división del trabajo en la sociedad y el desarrollo de la maquinaria en la industria. Sus reflexiones apuntan al proceso por el cual el talento del obrero es suplantado por el perfeccionamiento de las máquinas. La especialización de funciones genera jerarquización en las relaciones laborales.

Por otra parte Emile Durkheim, en la *División del trabajo social* sostiene cómo en la sociedad moderna la diferenciación del trabajo en sectores productivos y profesiones distintas, "desempeña cada vez más el rol que antiguamente cumplía la conciencia común (...) mantienen unidos a los agregados sociales de los tipos superiores." Emile Durkheim, *La división social del trabajo*. Barcelona .

La diferenciación social fue base para los estudios de George Simmel quien examina la división del trabajo y sus consecuencias en la creación de una nueva conciencia social común y de una solidaridad entre asalariados, que dé su relación idéntica con el capital a pesar de sus diversos puestos de trabajo"²⁴.

3.2.11 La burocracia en el contexto de las relaciones sociolaborales. El concepto de empresa y la generalización de Max Weber expresa la analogía de estructura racional entre economía capitalista, administración burocrática y estado racional en el terreno económico. La organización capitalista de la economía constituye en la perspectiva Weberiana, la expresión más desarrollada del predominio de la racionalidad formal. "Max Weber, llama racionalidad formal al grado de cálculo que le es técnicamente posible y que aplica realmente, en contraposición a la racionalidad material que tiene lugar por medio de una acción económica orientada por determinados postulados de valor"²⁵.

Mientras que, en el ámbito del poder, el estado racional Burocrático constituye su contra partida. Los rasgos que Weber atribuye "a este tipo de dominación burocrática apuntan a subrayar su necesaria superioridad en el mundo moderno desde el punto de vista de la maximización de los procedimientos racionales y especializados de las tareas"²⁶.

²⁴ SIMMEL, George. *El cruce de los círculos sociales en Sociología*, 2. Estudios sobre las formas de socialización. Madrid: Alianza, 1986.

²⁵ WEBER, Max. *Economía y Sociedad*, México: Fondo de cultura Económica, 1997, p. 84

²⁶ WEBER, Op. cit., p. 178.

La Burocratización hay que entenderla como "un proceso creciente de racionalidad de la vida social que lleva a organizar la Administración, es por tanto, aplicable tanto en la dirección de máquina estatal como en las grandes empresas industriales, que la utilizará, a pesar de sus inconvenientes, como el sistema más eficaz"²⁷.

- El concepto de burocracia. La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, entendida desde la administración como la adecuación de los medios a los fines propuestos, con el fin de garantizar eficiencia en la persecución de objetivos. La burocracia, para Max Weber, es la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas. La organización burocrática esta diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada.

La burocracia históricamente es una forma de organización humana. La burocracia como la conocemos hoy, se originó en los cambios religiosos ocurridos después del renacimiento. En el nuevo sistema de producción moderno, la burocracia es racional y capitalista, tuvo sus orígenes en el conjunto de normas sociales y morales en las que domino la ética protestante y no en los cambios tecnológicos y las relaciones de propiedad como afirmaba Marx.

La burocracia en el caso administrativo corresponde a la dominación legal, que se fundamenta en leyes y el orden legal establecido. La posición de los funcionarios (burócratas) y su relación con el gobernante, los gobernados y sus colegas burócratas son definidas por reglas impersonales y escritas que representan de manera racional la jerarquía del aparato administrativo, los derechos y deberes inherentes a cada posición.

Por tanto, la burocracia es "la organización típica de la sociedad democrática moderna y de las grandes empresas." La autoridad legal, por ese motivo, no solo abarca la moderna estructura del estado, sino también las organizaciones no estatales a través del contrato, " elemento representativo de la relación de autoridad dentro de la empresa capitalista, las relaciones de jerarquía constituyen esquemas de autoridad legal"²⁸.

Todas las organizaciones modernas son burocráticas por naturaleza en algún grado. La burocracia implica una jerarquía de autoridad clara, unas reglas escritas gobiernan la conducta de los funcionarios, que trabajan tiempo completo por un sueldo, y una separación entre las tareas del funcionario dentro de la entidad y su vida exterior. Se entiende por funcionario, al empleado público que dirige su trabajo en pro del pueblo con cierta autoridad legitimada por leyes de orden

²⁷ Ibid., p. 17.

²⁸ Ibid., p. 457.

legal, ósea que está en función del público. Para Weber, "los funcionarios son asalariados a tiempo completo"²⁹.

El término burocracia fue inventado por Gournay en 1745. Añadió la palabra *bureau*, que significa a la vez oficina y mesa de escribir, un vocablo derivado del verbo griego gobernar. Por consecuencia burocracia significa el gobierno de los funcionarios; significado que en primer instancia se aplicó a los empleados de la administración pública y también para designar el apego de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, lo que produce Ineficiencia en la organización .

El término latino *burrus*, usado para indicar un color oscuro y triste, habría dado origen a la palabra francesa «bure», utilizada para designar un tipo de tela puesta sobre las mesas de oficinas de cierta importancia, especialmente públicas. De ahí derivaría la palabra «bureau», primero para definir los escritorios cubiertos con dicho paño, y posteriormente para designar a toda la oficina.

A un ministro del gobierno francés del siglo XVIII, se le atribuye la acuñación de la voz «bureaucratie» para referir, en un sentido más bien sarcástico, a la totalidad de las oficinas públicas. Evidentemente, la palabra «burocracia», derivada de "bureaucratie", lleva implícitos dos componentes lingüísticos: «bureau»: oficina y «cratos»: poder. Sin embargo, el término burocracia al decir de otros autores, fue acuñado por Weber, quien lo hizo derivar del alemán «büro», que también significa "oficina". En este sentido, para Weber, una burocracia es una gran organización que opera y funciona con fundamentos racionales.

El término "burocracia" ha pasado a formar parte del lenguaje cotidiano. Preferentemente se le usa en el ámbito de las organizaciones públicas que constituyen al Estado, olvidando que las burocracias, en cualquiera de sus sentidos, operan también en el sector privado.

El propio Weber consideró a la burocracia como un tipo de poder y no como un sistema social. Un tipo de poder ejercido desde el Estado por medio de su "clase en el poder", la clase dominante.

Desde la concepción primero sociológica y luego administrativa, la burocracia es todo lo contrario de lo que el sentido vulgar pregonaba en su contra. El lego pasó a dar el nombre de "burocracia" justamente a los defectos (las disfunciones) del sistema y no al sistema en sí mismo. La organización burocrática en América Latina es considerada como un fenómeno que ha traspasado fronteras, se la caracteriza como corrupción, déficit creciente, ineficiencia, pérdida de credibilidad y de confianza de los sectores bajo y medio de la población y organizaciones de tipo estatal.

Según Orlando Urdaneta Ballen, "el modelo organizacional adoptado por los países Latinoamericanos fue el burocrático, a diferencia de lo que describió Max Weber, como aquel "

²⁹ GIDENS, Anthony. Sociología. Madrid. Alianza editorial. 1991. p. 309.

capaz de maximizar la eficiencia, la eficacia y el rendimiento y minimizar la insatisfacción que genera la necesidad de control"³⁰.

Las organizaciones de los países suramericanos, se caracterizan "por un rendimiento y eficacia minimizada y la insatisfacción maximizada bajo distintas entidades de control"³¹.

Cuadro 1. Comparativo de modelos burocráticos

Modelo Weberiano	Modelo Latinoamericano
Una organización racional, regida por normas y reglas indispensables.	Una organización no racional, regida por multiplicidad de normas, no siempre congruentes.
Un campo de competitividad técnico profesional basado en principios como la división del trabajo, establecimiento de una autoridad jerárquica y una perfecta definición de los medios y recursos necesarios, cuyos usos están determinados en forma precisa.	Campo de competencia un poco definido, pobre planeación y definición de los medios y recursos que son manipulados por el sector político de los países, en su beneficio independientemente de las necesidades de la comunidad.
Nítida separación entre administración y la propiedad, lo cual permite deslindar y clarificar el proceso de toma de decisiones y lograr una mayor objetividad e imparcialidad.	Superposición de funciones entre quienes administran y tienen recursos, lo cual genera el fenómeno de la corrupción generalizada en los países latinoamericanos, algunas administraciones sirviéndose de las entidades para provecho propio.
Existe una carrera profesional que garantice el ascenso y la idoneidad por el sistema de méritos.	El ingreso y la promoción en el servicio se hace por influencia de tipo política, por presiones; lo cual no garantiza idoneidad en el desempeño del cargo.

Fuente: Urdaneta Ballén, Orlando: El desarrollo de los recursos humanos. 1997.

El concepto de Weber es lo contrario, él dice que la organización es eficiente por excelencia, para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir con anticipación la manera como deben ejecutarse las actividades.

Además, el desarrollo de la burocracia se favoreció por un desarrollo de la economía, el dinero tomo el lugar de la remuneración para el funcionario, lo que permitió el fortalecimiento de la administración burocrática y la descentralización de la autoridad.

³⁰ WEBER, Max. La teoría social y organizaciones económicas. México. Fondo de cultura económica. 1999.P. 329.

³¹ URDANETA. Orlando. La burocracia. Santa fe de Bogotá. En revista hojas universitarias central. Vol. 11 No15. 1982.

Cuadro 2. Características y disfunciones de la burocracia

Características de la burocracia	Disfunciones de la burocracia
1. Carácter legal de las normas	1. Interiorización de las normas
2. Carácter formal de las comunicaciones	2. Formalismo y papeleo excesivo
3. División del trabajo	3. Resistencia al cambio
4. Impersonalidad de las relaciones *	4. Despersonalización de las relaciones*
5. Jerarquización de la autoridad	5. Jerarquización de las relaciones
6. Rutinas y procedimientos	6. Conformidad extrema con rutinas y procedimientos
7. Competencias técnicas y mérito	7. Exhibición de símbolos de autoridad
8. Especialización de la administración	8. Dificultades en la atención a los clientes y conflicto con el público.
9. Profesionalización	
10. Previsión del funcionamiento	9. Imprevisibilidad del funcionamiento

Fuente adaptado de James G. March y Herbert A. Simón. Teoría de las organizaciones 1967.

3.2.12 La burocracia y el desempeño laboral. La impersonalidad en las relaciones, quiere decir que las actividades se desarrollan en términos de cargos y funciones, y no de las personas involucradas. De ahí el carácter impersonal de la burocracia, cuya administración no considera a las personas como seres humanos, sino como individuos que desempeñan cargos y cumplen funciones. El poder de cada funcionario es impersonal y se deriva del cargo que ocupa. Así mismo la obediencia de cada subordinado hacia el superior es impersonal, no obedece a la persona sino al cargo que ocupa.

Una de las características sobresalientes de la burocracia es la despersonalización de las relaciones entre los funcionarios, pues hace énfasis en el cargo y no en las personas que lo ocupan. Esta situación degenera las relaciones laborales entre los miembros de la organización de forma gradual, la mayoría se conocen por los cargos que ocupan que por su nombre propio.

Elton Mayo, se interesó por la dimensión colectiva y la importancia del grupo de trabajo y las relaciones sociales en la empresa que podían influir negativamente en la productividad y la moral dentro de ella. Determinando y modificando las formas de estimular la producción y las reacciones de los trabajadores frente a la autoridad, y a la vez proporcionando a la Sociología industrial conocimiento que influyó a lo largo del siglo XX y que se sintetizó así:

- El trabajo y la profesión en el mundo moderno determinan, cada vez más, la vida del individuo en la familia y el ambiente laboral.

- Las estructuras informales en la empresa son decisivas no solo para el rendimiento y para el clima empresarial sino también para el prestigio y el ansia de promoción del individuo.
- Las estructuras formales se plasman en las formaciones de los grupos (informales) no previstas en la estructura formal de la empresa.

Nota: Algunos autores han llamado la atención sobre la estructura formal de las organizaciones: la organización formal impone limitaciones a los individuos y a los grupos, mediante su distribución de posiciones y autoridad. La organización más eficaz será aquella que ofrezca la máxima satisfacción a sus miembros, puesto que si se hace a sus trabajadores "felices" y responde a sus necesidades dándoles oportunidad de participar en la toma de decisiones, hará que se identifiquen con los fines de la organización y cooperen a su cumplimiento.

3.2.13 La estructura formal en una institución. La entidad pública del estado Colombiano es una institución caracterizada por una colectividad que interiormente esta representada por un sistema de roles, status, normas, valores, deberes y relaciones sociales, por lo que el desarrollo institucional de ellas esta establecido bajo un Plan Estratégico, con el fin de colocar a la entidad a la altura de los retos y responsabilidades que depara el nuevo siglo y cumplir con la misión institucional que le permita al gobierno central, obtener los recursos tan necesarios para atender las necesidades crecientes de la población Colombiana, como por ejemplo, combatir males como la evasión, la elusión y el contrabando que afectan gravemente el crecimiento económico del país y resta posibilidades a la población más necesitada, por lo que los funcionarios adscritos estas entidades, deben caracterizarse por ser buenos profesionales, éticos, responsables y cumplidores de su deber, ya que en manos de ellos esta el cumplimiento del estado con las necesidades de la población a nivel social y económico.

3.2.13.1 Los frentes estratégicos de las entidades públicas. Estos se basan en políticas, las cuales deben cumplirse bajo programas institucionales propuestos por nivel central, ellos tienen como objetivo mejorar el ambiente laboral para un mejor desempeño de las funciones realizadas por los funcionarios.

3.2.13.2 Concepto de políticas. Las políticas son un conjunto de lineamientos y disposiciones organizativas encaminadas a ordenar el proceso productivo para hacerlo eficiente; estas pueden ser explícitas o implícitas, ellas especifican como se van a administrar las áreas internas de la organización, establecen una guía para tomar decisiones, que permitan implementar las estrategias que se han seleccionado, manteniendo la coherencia interna en las relaciones productivas que tienen lugar en la organización.

“La política también permite fijar criterios uniformes para resolver situaciones similares y frecuentes”³².

Las políticas de las entidades Publicas, expresan pautas de comportamiento que la entidad considera claves para su mejor funcionamiento.

³² BLANK, Bubis. p. 183-186

Estas políticas institucionales se pueden definir sociológicamente como "los medios por los que se emplea el poder para influir en la naturaleza y el contenido de las actividades de gobierno. La esfera de lo político incluye las actividades de los que ocupan el gobierno, pero también las acciones de muchos otros grupos e individuos"³³.

Las políticas institucionales del estado Colombiano expresan las pautas de conducta que la entidad considera claves para el logro de su visión, las que a su vez son el marco para el planteamiento de objetivos concretos que apunten a la creación de condiciones que sustenten el nexo con el futuro posible. Estas políticas están enfocadas en:

- Desarrollar una cultura de servicio, con el fin de facilitarle al contribuyente y usuario el cumplimiento de sus obligaciones.
- Implementar Planes y programas para reducir en las proporciones establecidas en los indicadores, la evasión de los impuestos internos y externos, los delitos fiscales y el contrabando.
- Trabajar conjuntamente con los gremios económicos, para coordinar las actividades.
- Desarrollar campañas de capacitación y divulgación destinadas a prevenir los fenómenos de evasión y contrabando.
- Establecer mecanismos oportunos y ágiles de comunicación y concertación entre las diferentes áreas y niveles de la entidad, con el ánimo de conformar un sistema de coordinación.
- Promover la acción interinstitucional de comunicación e intercambio de información, especialmente con las entidades que inciden en la gestión de la entidad.
- Propender por un potencial humano altamente calificado y con un comportamiento ético que facilite enfrentar integralmente los fenómenos de la corrupción.

Las tres últimas políticas anteriormente nombradas son fundamentales en el ámbito sociolaboral de la entidad ya que el objetivo general de la política para las entidades públicas es reorientar la gestión de bienestar social-laboral hacia el desarrollo de procesos participativos que propendan por el desarrollo integral del funcionario dentro y fuera de la entidad, y que a su vez propicie actitudes favorables frente a la actividad laboral y mayor identidad y compromiso con los fines sociales del Estado.

Los frentes estratégicos de las Políticas de trabajo están dirigidos con base a los programas que se fundamentan en: Cultura de servicio, Comunicación, Gerencia, Sistema de carrera, Bienestar organizacional, Formación y capacitación, Cultura ciudadana, tributaria, aduanera y cambiaria y Fortalecimiento del área de desarrollo humano.

3.2.13. 3 Concepto de programa. Por programa se entiende un proyecto ordenado de actividades para cumplir con una finalidad específica. Al interior de la Entidad estas actividades están articuladas a los objetivos propuestos por nivel central para un mejor desempeño laboral de su personal, estas actividades se llevan a cabo por intermedio del área interna de personal.

³³ GIDDENS, Anthony. Sociología editorial Alianza Madrid, 1991. p. 767.

Los programas de la entidad se desarrollan en el punto estratégico de trabajo de escuela o área interna de personal con: programa de reinducción, programas de capacitación.

3.2.13.4 Plan estratégico. Esta enfocado en los resultados de gerencia, comunicación y servicio, donde su principal logro es la construcción del modelo de liderazgo de la entidad y la gestión de planes de mejoramiento en las administraciones, la presentación de propuestas para estructurar el manual de responsabilidades gerenciales, el fortalecimiento de nichos de comunicación, la elaboración de propuestas locales, de perfil de docente de la entidad, la capacitación de sembradores, el impacto de la estrategia, la sensibilización de servidores de la contribución en ética, servicio y valores institucionales.

3.2.14 Elementos que conforman el ambiente laboral de una institución. Diferentes situaciones se presentan en el ambiente laboral, estas determinan las condiciones sociales del mismo, las cuales pueden combinarse e intercambiarse; las condiciones sociales en el trabajo y las características objetivas de la tarea producen en el funcionario un estado general dentro de la entidad y por ende, de la organización misma afectando el compromiso con la entidad, la satisfacción, la implicación en el trabajo.

3.2.14.1 Concepto de satisfacción. Es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

Diversas son las conceptualizaciones que se han presentado en torno a la satisfacción en el trabajo, unas de las más importantes y con las que más se identifica el tema de estudio son: Herzberg (1968), cuando se refiere a la satisfacción, la define como los sentimientos positivos asociados tanto a factores intrínsecos como a factores extrínsecos del trabajo. Locke (1969-1976) y McFarlin y Rice (1992) por su parte, la definen como un sentimiento placentero derivado de la percepción que tienen las personas de su situación laboral en relación con los propios valores. Brooke, Rusell y Preice (1982) la definen como un estado emocional reflejado en simpatía y agrado hacia el propio trabajo.

Isabel Pérez Maldonado (1996) la define como un proceso emocional positivo que se refleja en una respuesta afectiva frente a los aspectos o facetas del trabajo, como consecuencias del proceso conceptual que se da en el individuo. Es considerado un proceso por cuanto es cambiante, podrá variar en la medida que el individuo perciba cambios en su entorno"³⁴.

La realidad social del trabajo determina el proceso mediante el cual los seres humanos logran los resultados en el mismo.

Este proceso por lo general esta implícito en la cultura de cada organización, siendo registrado en nuestra memoria a largo plazo para que los funcionarios como energizante (respuesta afectiva positiva) puedan alcanzar nuevos y mejores resultados; o por el contrario como amenazante,

³⁴ PEREZ MALDONADO, Isabel. La satisfacción en el trabajo: un enfoque para su estudio, edita centro de investigación e interventoria en comportamiento organizacional. Vol. 15, No 2. Santa fe de Bogotá. 1996. p. 65.

lesionante de la persona (respuesta negativa afectiva) que a la larga disminuye la eficacia personal; alterando la armonía en la interacción.

El respeto que la organización preste a la interacción entre pensar, sentir, y actuar y el entorno en los trabajadores, será lo que le permita mantener o desarrollar holísticamente al individuo, mejorando así, significativamente la calidad de vida laboral.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones sociolaborales.

Diversas teorías que se han presentado sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo:

- Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.

- Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

- Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o manutención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante.

Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción sí motivan a trabajar o a desplegar un mayor esfuerzo e interesarse por crear un ambiente sociolaboral aceptable.

Estos tres enfoques son complementarios y se pueden resumir diciendo que "la satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un funcionario espera obtener en su trabajo en relación a los que invierten en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él en relación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo.

Cuando estos factores son los que están asociados específicamente al entorno de trabajo, es decir, a las dinámicas que se entretienen entre éstos (los funcionarios) y las distintas etapas de la organización del proceso laboral, se le denomina clima de trabajo.

3.2.14.2 Clima laboral. Es el sentimiento del funcionario respecto a su trabajo, hacia qué partes de su labor se dirigen tales sentimientos, qué divisiones y grupos están especialmente afectados y quiénes están implicados.

La satisfacción en el trabajo es parte importante de la calidad de vida, esta se define teniendo como base la perspectiva del trabajador y la responsabilidad social de la Entidad. Por tanto, calidad de vida sólo puede ser una realidad cuando asume el trabajador una posición y un compromiso activo, cuando el mismo se constituye en un agente de calidad de vida no solo para él sino para quienes comparten la misma realidad institucional.

"La calidad de vida en el trabajo consiste en la existencia objetiva de condiciones económicas, sociales, administrativas, organizacionales y tecnológicas que satisfagan las necesidades del hombre y lo desarrollen. Estas condiciones afectan su vida en otros sectores. La calidad de vida laboral surge del compromiso de la sociedad, de la empresa y del individuo"³⁵.

El clima laboral se puede referenciar en las características del medio ambiente de trabajo, Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral y además es una variable interviniente que media entre los factores del sistema Organizacional y el comportamiento individual.

3.2.14.3 Calidad de vida. Aquella es percibida en el trabajo de una manera subjetiva por las personas según su educación, su experiencia en el trabajo y en otros sectores de su vida como la familia, la comunidad, la recreación, su nivel de ingresos, su posición jerárquica, sus expectativas y otras circunstancias específicas que determinan en cada persona una comprensión diferente de la realidad.

Botero (1988). Define la calidad de vida como " la existencia objetiva de un ambiente laboral que es percibido por el trabajador como satisfactorio y propicio para su bienestar y desarrollo. Este ambiente se caracteriza por ofrecerle enriquecimiento y participación en decisiones relacionadas con su puesto de trabajo y con la organización. Además le proporciona un empleo estable, ingresos y beneficios adecuados, trato justo y respetuoso, un sitio de trabajo sano y seguro y la garantía de la satisfacción de sus necesidades fundamentales. Este ambiente laboral se logrará si la empresa auspicia los mecanismos de mejoramiento, con base a las necesidades e intereses de los empleados"³⁶.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma entidad.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los funcionarios que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Así, el Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema Organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

³⁵ TORO, Fernando (1991).

³⁶ Revista interamericana de psicología ocupacional 1991, Vol. 10, No 1. p. 34.

Porter y Lawler (en Hodgetts y Altman, 1991) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.); y el nivel de recompensa que la persona cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación de la persona hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

- La teoría de las necesidades de Maslow. Este aspecto es desarrollado por "Abraham Maslow"³⁷, él propone una clasificación de las necesidades básicas del hombre; según él los motivos se agrupan en una jerarquía que va de los más fuertes y dominantes hasta los más débiles. Estos últimos solo entran en juego si se han satisfecho los anteriores. La escala de necesidades sería la siguiente, en forma simplificada:

Cuadro 3. Necesidades de Maslow

NECESIDAD	MANIFESTACIONES
1. Necesidades fisiológicas	Hambre, sed, actividad física, sexo.
2. Necesidades de seguridad	Física y psicológica.
3. Necesidad de pertenencia y amor	Dar afecto, hallar una respuesta afectiva en el otro, sentido de pertenencia a algo.
4. Necesidad de estima	Lograr una evaluación estable y alta de nosotros mismos, con base en el auto-respeto y la estimación de los demás
5. Necesidad de auto-actualización	Poner en actividad las fuerzas que poseemos, integrar la conducta, realizarnos como seres humanos.

Fuente: Abraham Maslow. El coste de la excelencia. 1962.

La teoría de Maslow no solo describe la jerarquía de necesidades, sino que además se completa con dos hipótesis.

a. Hasta que una necesidad no se ha satisfecho en cierto grado no aparece la siguiente. Depende de cada individuo.

b. La parición de necesidades humanas no tiene fin. La última de las que aparecen, la autorrealización, es ilimitada. Según Maslow, el ser humano está en continuo crecimiento. Para Maslow, una sociedad sana es aquella que le permite este desarrollo"³⁸.

³⁷ MASLOW. Abraham. El coste de la excelencia. 1962.

³⁸ Ibid., p .78.

Maslow introduce dos novedades importantes en el análisis teórico del comportamiento humano. La primera es la dimensión intrínseca de la motivación humana. La segunda. El concepto de dinamismo en el aprendizaje humano, un aprendizaje o aparición de necesidades casi automático.

Los motivos que mueven al ser humano no sólo son las reacciones que recibe del entorno a sus acciones. Según esta teoría hay otros motivos, las modificaciones que experimenta en su interior, su aprendizaje"³⁹.

Maslow clasifica las necesidades básicas del hombre en una jerarquía de los más fuertes y dominantes a los más débiles, para el autor las necesidades sociales se difunden por mecanismos sociales principalmente por demostración e imitación por lo que pueden ser creadas.

Las necesidades humanas tienen dos peculiaridades de gran importancia económica, la primera las necesidades humanas pueden ser mitigadas por objetos diferentes, la segunda dice que estas necesidades son imposible satisfacerlas de forma global y definitiva ya que son múltiples y se reproducen.

Lo anterior lo representa en una pirámide anteriormente descrita, de tal forma que cuando queden cubiertas las necesidades de un orden es cuando se empieza a sentir las necesidades de orden superior.

Las necesidades fisiológicas para las personas llegan a ser las necesidades de supervivencia; en cambio las necesidades de seguridad su satisfacción conlleva a un estado de orden y seguridad, con el temor de las personas al perder el control de sus vidas y están muy ligadas a la anarquía; para las necesidades sociales es importante la comunicación del ser humano; las necesidades de reconocimiento buscan autovaloración y respeto y las necesidades de autosuperación se convierten en el ideal para cada ser humano y trata de desarrollar su talentos al máximo.

La jerarquía de necesidades dentro de una organización debe ser comprendida por las causas de su comportamiento porque ante todo el funcionario en el espacio laboral es un ser humano; estas necesidades atañen a todo ser humano y según el autor se encuentran estructuradas como una pirámide de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética de las personas.

³⁹ Ibid., p. 79.

3.2.15 La teoría de desarrollo humano de Max-Neef. El desarrollo humano viene de lo que se puede hacer por otros, a la anterior se complementa la propuesta de Manfred Max-Neef, expone una teoría cuyos objetivos están fundamentados en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, la autodependencia y la democracia.

La propuesta se centra en el desarrollo como la liberación de las posibilidades creativas de todos los integrantes de una sociedad y no como el desarrollo económico impuesto.

El desarrollo debe venir de la base, por lo cual su propuesta se basa en los deseos y necesidades de la gente.

El desarrollo de actividades laborales se constituye en la estrategia que el hombre emplea en el proceso de satisfacción de los anteriores tipos de necesidades, necesidades que a medida que son satisfechas se van organizando en forma jerárquica, así, unas necesidades superiores implican que las anteriores se han satisfecho previamente.

El trabajo, permite al funcionario contar con un salario por sus servicios lo que le da autonomía, le permite ocupar su tiempo y sentirse productivo, potencia su esfuerzo e ingenio, le permite participar de un mayor número de interacciones sociales, y le brinda, al menos parcialmente, un status social.

El desarrollo de actividades laborales tiene como base el desarrollo personal dentro de la entidad, este no se debe a la sofisticación tecnológica que posee el trabajo, sino que están directamente ligados al estilo de la gerencia, a la manera de orientar las relaciones interpersonales.

Por lo cual ese desarrollo es humano y se define como un proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano. En principio, estas oportunidades pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo. Sin embargo, a todos los niveles del desarrollo, las tres más esenciales son disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente. Si no se poseen estas oportunidades esenciales, muchas otras alternativas continuarán siendo inaccesibles.

Pero el desarrollo humano no termina allí. Otras oportunidades, altamente valoradas por muchas personas, van desde la libertad política, económica y social, hasta la posibilidad de ser creativo y productivo, respetarse a sí mismo y disfrutar de la garantía de derechos humanos". La premisa que subyace a la noción de Desarrollo Humano expresa la convicción de que es posible satisfacer las necesidades humanas, puesto que, como nunca antes en la historia, los seres humanos poseen un control sobre la naturaleza. El mundo puede asegurar una supervivencia digna para todos: un ingreso adecuado y condiciones mínimas de salud y educación"⁴⁰.

- El concepto de desarrollo como libertad. También es posible avanzar en la satisfacción de necesidades vinculadas al ejercicio de la libertad, a los derechos y responsabilidades de participación en la vida social con el protagonismo propio del ciudadano. Pero hay otras necesidades de no menor importancia que han sido menos consideradas, como la necesidad de ser reconocido, de vivir en un espacio de afecto, creatividad, felicidad y desarrollo espiritual.

⁴⁰ Informe mundial de desarrollo humano. 1997.

En este terreno surge el tema de la realización humana, especialmente ante el efecto deshumanizante de los actuales patrones de comportamiento económico, incluso entre las clases medias y altas.

Según esto el desarrollo humano es más que un ingreso mensual que las personas desearían tener, importante sí, pero la vida no se reduce a eso; el desarrollo debe abarcar al ser humano como persona.

El concepto de desarrollo se articula en una variedad de nociones uno de las más importantes para el presente estudio es el de: Sen Amartya, que entiende por desarrollo como " el proceso de expansión de las libertades (sociales, políticas y económicas) que disfrutan los individuos"⁴¹.

Proceso en que las capacidades humanas y la representación de los seres humanos cumplen un papel fundamental.

Económica y sociológicamente cuando hablamos de desarrollo nos enfrentamos a una variada connotación de enfoques clásicos y enfoques nuevos, los más reconocidos dentro de la dinámica social se relacionan con el crecimiento económico, la modernización, el estructural funcionalismo, el liberalismo y el marxismo que han intervenido a través de la historia del capitalismo en América Latina y que han inculcado un concepto de desarrollo orientado a marcar una diferenciación entre sociedades proponiendo a la sociedad occidental como única poseedora de valor, por lo que se consideraba como "sociedades desarrolladas, entendiendo por este termino que eran capaces de producir un crecimiento autosostenido y el problema parecía consistir únicamente en esto: llevar a las demás sociedades a la famosa etapa del despegue. De este modo occidente se pensaba y se proponía, como modelo para el conjunto del mundo"⁴².

Estas teorías comenzaron a tener críticas una década después, el crecimiento económico surgía, el bienestar no se obtenía de forma amplia y profunda, por lo que aparece la nueva visión de desarrollo, que involucra al hombre como ser humano que tiene necesidades no materiales, ni económicas, sino de necesidades de bienestar.

Actualmente las tendencias de desarrollo se enfocan en el desarrollo a escala humana, desarrollo sostenible, desarrollo como libertad y desarrollo como construcción social.

En este proceso, desde el punto de vista de Sen, con la introducción con el concepto de capital humano en el análisis de crecimiento y el desarrollo económico, se humaniza la concepción de desarrollo.

Hay que tener en cuenta diferentes niveles para estudiar la conducta de los distintos grupos en el contexto de las organizaciones, individual con las características propias y diferenciadas de cada individuo; el grupal destacando la importancia de los grupos (formales e informales) y la

⁴¹ SEN, Amartya. Desarrollo y libertad. Editorial planeta. Bogotá. 2000. p. 19.

⁴² CASTORIADIS, Cornelius. Reflexiones sobre el desarrollo y la racionalidad. Citado por PUENTES PALENCIA, Jairo. Sociología modernidad y desarrollo. San Juan de Pasto. Centro de estudios e investigaciones latinoamericanas - Ceilat. 2003. p. 165.

interacción de los grupos entre los individuos; y el organizacional, definido por el sistema de roles y reglas, las redes de comunicación, el sistema de poder y la estructura de autoridad.

Quienes organizan, dirigen y trabajan, en la empresa son personas y como tales su elemento humano "al Factor Humano" debe ser considerado como básico en los objetivos y actividades de la empresa"⁴³.

Se dice que la planificación de personal permite a la organización realizar prohibiciones acerca de la política de personal a desarrollar y establece los momentos y procedimientos idóneos para la incorporación de nuevos miembros o la redistribución de los existentes.

Esa incorporación o redistribución esta enfocada en el desarrollo las aptitudes y la autoconfianza en el ser humano, hacia el pleno progreso de sus potencialidades "La verdadera misión del liderazgo no es poner grandeza en lo humano sino evocarla, porque la grandeza ya está allí"⁴⁴.

3.2.15.1 Satisfacción en el trabajo. Existe una gran confusión en el empleo del término "satisfacción en el trabajo" y los factores que contribuyen a ella.

Para estos autores la satisfacción en el trabajo se ha convertido en casi cualquier cosa que un investigador mide cuando cree estar midiendo la "satisfacción en el trabajo".

Para ellos la confusión esta entre los términos "actitud del personal", "satisfacción en el trabajo" y "identidad Organizacional". Aunque, en muchos casos, se utilizan como sinónimos, no lo son. Una "actitud" no es "satisfacción en el trabajo", aunque puede contribuir a ella, ya que ésta se compone de actitudes. De manera similar, la "satisfacción en el trabajo" no es lo mismo que la "Identidad Organizacional", aunque puede contribuir a ella.

Una "actitud" de un funcionario puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el cargo o puesto de trabajo.

La "satisfacción en el trabajo" es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

3.2.15.2 Identidad organizacional. Puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades.

La "identidad" es un subproducto de un grupo y es éste quien la genera. Y esta determinado por el sentimiento de solidaridad del grupo, necesidad de una meta, progresos observables hacia la meta y participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

⁴³ DAVIS, Keith. El comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional. McGRAW-HILL. México. 1988. p. 38.

⁴⁴ Ibid., p. 42.

Hay autores e investigadores que han medido las relaciones en los grupos de trabajo y a veces, las han denominado satisfacción en el trabajo, otras veces identidad y en otras ocasiones simplemente actitudes.

3.2.15.3 La actitud. Es "Un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta."⁴⁵

"Una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo".

Otros parecen inferir que "actitud" y "opinión" son términos prácticamente sinónimos, pero si bien es cierto que las opiniones con frecuencia reflejan actitudes, es evidente que lo que una persona dice no siempre está de acuerdo con lo que hace. Definimos entonces actitud como concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente, por ello estas, es decir, las actitudes se constituyen fundamentalmente como elemento importante de las relaciones sociolaborales.

La actitud funciona como una estructura mental hipotética con el objeto de explicar la transición entre un estímulo y una respuesta, pero también determina que el estímulo sea experimentado en la forma que lo es. Por ejemplo: empleados de cierto departamento revelan resentimiento porque han visto a dos supervisores hablando. Es claro que su respuesta no puede explicarse completamente en función del estímulo objetivo. Hay que suponer que adoptan una actitud de recelo hacia la Dirección de la empresa, que les hace sentir en la situación descrita que son objeto de comentarios desfavorables.

Toda conducta compleja depende de la forma en que la experiencia enseña al individuo a captar el ambiente que lo rodea. Por ejemplo: El gerente de una empresa se sorprende al enterarse de que su fábrica, que él considera un lugar afable e interesante, no es vista así por sus empleados. La explicación es que los empleados no "experimentan" la misma empresa. Desde el punto de vista de sus necesidades, la empresa es un lugar muy diferente al que "experimenta" el gerente o cada grupo separado dentro del edificio, es decir, cada individuo percibe todo de acuerdo con sus propias actitudes y perspectiva mental.

3.2.16 El comportamiento humano en la organización. Como se ve en el ejemplo anterior y aunque el concepto presente de una poliformidad en su significación a lo largo de la historia, las apreciaciones de los autores Anne Bartoli y Blank Babis, en que estas son entidades relativamente permanentes en el tiempo, estructuradas, especializadas y orientadas hacia el logro de unos determinados objetivos⁴⁶.

Por otra parte, el Sociólogo contemporáneo Anthony Giddens, sugiere interpretar la organización como "una gran asociación de personas regidas según líneas impersonales, establecidas para

⁴⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México. McGraw-Hill. 1999. p. 166.

⁴⁶ BARTOLI, Op. cit., p. 21.

conseguir objetivos específicos”⁴⁷. En ese sentido, toda organización se establece sobre la base de la relación sistémica entre personas, recursos, tecnología y objetivos, es decir, sobre la base de un conjunto estructurado y cohesionado de componentes e interacciones.

Según Bartoli, "la organización, es el conjunto de estructuras organizativas (o conjunto de elementos y de interacciones relativamente estables del sistema... tangibles o intangibles, formales o informales), serían por ejemplo, las funciones y normas que rigen la actividad, los equipamientos tecnológicos, las conductas asociadas a la interacción al interior de las unidades productivas, las estructuras jerárquicas, el sistema de valores, etc"⁴⁸.

Este reordenamiento organizacional habitualmente se traduce y representa en el organigrama, donde se registra la “distribución de autoridad y las responsabilidades en el seno de una empresa, de una administración o de cualquier otra entidad”⁴⁹.

Según Bartoli, pueden existir una multitud de representaciones de organigramas, pero por lo regular se les clasifica en tres grandes familias: el funcional, que integra todas las funciones de una empresa en unidades especializadas; el divisional, que organiza la actividad por productos, mercados, tipo de clientela o actividades estratégicas; y el matricial, que juega con la flexibilidad y la descentralización en los procesos organizativos⁵⁰.

No obstante, como el objetivo de este estudio es el de relacionar el desarrollo institucional y ver su influencia interviene en las relaciones sociolaborales de las entidades.

De todas formas habría que hacer claridad en un aspecto específico ya que aunque existen las distintas divisiones adolecen aún de comunicaciones y parece que al interior de las directivas en general no se tiene conciencia de la importancia de esto para la toma, control y socialización de las decisiones que se dan en las entidades. Esto hace muy evidente una centralización casi absoluta de ellas en la figura del Gerente. Frente a lo anterior cabe precisar un aspecto: el organigrama solo refleja una parte de la estructura de la entidad y, en consecuencia, no es suficiente para definir la organización y sus relaciones sociolaborales.

Por lo que se requiere entonces considerar otros elementos, como los espacios simbólicos para la toma de decisiones, los procesos y métodos de trabajo, las prácticas comunicativas formales o informales, los soportes empleados en los procesos comunicativos, los planes de acción, la misión y la visión de la entidad, entre otros.

Finalmente, si se acepta que el concepto de organización, esbozado hasta el momento, está ligado al de estructura y al de sistema, traducido este último como un todo organizado, compuesto de varios subsistemas interdependientes entre sí, La mayoría de los teóricos de las organizaciones en la actualidad, coinciden en señalar la estrecha relación existente entre la organización de la empresa, entendida como “la búsqueda de cohesión mediante la aportación de un cierto grado de “orden”

⁴⁷ GUIDENS, Op. cit., p. 307.

⁴⁸ BLANK, Op. cit., p. 22.

⁴⁹ Ibid., p. 24.

⁵⁰ BARTOLI, Op. Cit., p. 63 - 68.

para contrarrestar los fenómenos de entropía⁵¹ y la comunicación, como el “proceso mediante el cual una persona o grupo, llamado emisor, envía un mensaje utilizando un medio y canal adecuado de comunicación, a otra persona o grupo llamado receptor, el cual debe no sólo recibir el mensaje, sino también comprenderlo y aceptarlo”⁵².

Sin embargo, frente a lo anterior hay que considerar que es sólo, hasta el desarrollo del pensamiento administrativo y la psicología humanista en lo que respecta al manejo de recursos humanos con temáticas como productividad, desarrollo organizacional y relaciones humanas, que la terminología referente a la Comunicación organizacional hace su aparición.

3.2.17 La comunicación en la organización. Los años 70’s y 80’s señalan la necesidad del análisis e investigación de la cotidianidad en las organizaciones, el comportamiento y la cultura organizacional. Según Rojas Guzmán, términos como calidad, excelencia, humanismo, servicio y ética empiezan a ser tenidos en cuenta como valores de referencia en la acción administrativa y mercantil, de tal manera que hoy se tiene la seguridad de que sólo las organizaciones que mantengan dentro de su misión institucional el desarrollo y la integración social, logran sobrevivir.

En ese sentido la comunicación organizacional como enfoque estructural dentro de una empresa permite que las personas se organicen, las actividades se coordinen, se logren objetivos comunes y se transfieran más que mensajes, significados; por otra parte, la organización que se asocia a un cierto orden, bien sea operativo, productivo, participativo, o de cualquier otra índole, sólo es posible gracias a la eficacia y eficiencia de los procesos comunicativos desde los cuales se realiza el proceso de socialización de las estrategias que permiten consolidar la cultura organizacional de cualquier empresa.

Por lo que la organización que se asocia con cierto orden, bien sea operativo, productivo y administrativo, es posible si existe eficacia y eficiencia en los procesos de comunicación, desde los cuales se realiza el proceso de socialización de las estrategias que permiten consolidar la cultura organizacional de cualquier entidad o empresa.

Para teóricos de la organización como Keith Davis, el ordenamiento organizacional no sería posible sin los procesos comunicacionales: “...si no hay comunicaciones en las organizaciones, las personas no pueden saber lo que hacen sus compañeros, los jefes no reciben información y la gerencia no puede dar instrucciones”⁵³.

Vistas así las cosas, estos últimos se convierten en la columna vertebral de la organizaciones atravesando la mayoría de las acciones y hábitos de los que la integran, configurando de manera permanente la construcción de una identidad y marcando un estilo propio.

En este sentido Aguirre Baztán, antropólogo de las organizaciones, ha señalado que la cultura organizacional cohesiona a los individuos a partir de un conjunto de elementos compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifica, por lo que son transmitidos (comunicación interna) a los nuevos miembros y son eficaces en la resolución de

⁵¹ BARTOLI, Op. cit., p. 20.

⁵² BLANK, Op. cit., p. 330.

⁵³ DAVID, Op. cit., p. 331.

problemas⁵⁴. En el caso específico del siguiente estudio se identificó los mecanismos de interacción e identificación entre los que laboraban al interior de la entidad; cómo se establecían los mecanismos comunicativos; que “eficacia simbólica” y que grado de cohesión garantizaban o no para sus funcionarios.

Es importante agregar que la comunicación, según las teorías organizacionales (pese a su gran variedad siempre existen puntos comunes) presenta dos dimensiones. La comunicación interna, la referida a los procesos de comunicación que se desarrollan entre las distintas ramas jerárquicas y entre los funcionarios en la transmisión de conocimientos experiencias y destrezas; y la comunicación externa desarrollada dentro de la organización pero referida a otras personas y grupos sociales fuera de la misma.

Un aspecto para relacionar con las prácticas comunicativas es el de las formas y la localización del poder en el seno de la entidad. En efecto la mayoría de los análisis organizativos coinciden en afirmar que, finalmente, todo proceso organizacional engendra y genera poder.

En la entidad hay un lugar en donde se concentra la voluntad de comunicación (en el estudio sé vera como esa concentración se ubica en el plano de la gerencia) y en donde se modela el mensaje: ese lugar es el poder⁵⁵.

3.2.17.1 Formas de comunicación en la organización. En la actualidad para muchos de los científicos sociales no es un secreto que la mayor parte de los procesos sociales, por no decir todos, o bien tienen su origen en las organizaciones formales o bien están muy mediatizados por ellas. De ello pueden dar cuenta algunos de los más representativos, entre los cuales por supuesto se encuentra Charles Perrow, clásico de la sociología de las organizaciones, para quién desde el análisis organizacional es posible comprender como se forman y reproducen las clases sociales, como se crean, se consolidan o se transforman los sistemas de estratificación, como se domestican y guían los procesos políticos, y en general como se configura y modela la cultura misma⁵⁶.

Desde luego una visión tan amplia de lo que significan las organizaciones resulta compleja de abordar.

Las nuevas tendencias de administración y de manejo de organizaciones a todo nivel se orienta hacia la visión integral de procesos y sistemas, donde la vinculación y permanencia de la promoción del talento humano adquiere especial preponderancia.

3.2.18 La gestión de personal y la organización empresarial. Hoy en día la gestión de personal en la organización empresarial, es la actividad gerencial más importante en toda organización. Y es precisamente la incorporación de estas nuevas tendencias organizativas la que ha llevado a una entidad Colombiana como la Unidad Administrativa Especial de la Dirección de Impuestos y

⁵⁴ AGUIRRE BAZTÁN, Angel. *La etnografía en la empresa*. En: Aguirre Baztán, Ed. *Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. Alfaomega Grupo Editor. México, 1997. p. 329 - 336.

⁵⁵ Bartoli, Op. cit., p. 144 – 146 .

⁵⁶ PERROW, Charles. *Sociología de las organizaciones* .McGraw-Hill. Interamericana de España. Madrid, 1991.

Aduanas Nacionales a plantearse una estrategia Organizacional encaminada al fortalecimiento de las capacidades del personal que labora en la empresa.

La gestión de personal en Colombia tanto en los organismos públicos como privados fue tradicionalmente relegada y trasladada sin mayor consideración bajo la responsabilidad única y exclusiva de la unidad de personal.

En consecuencia las entidades públicas tratan de trabajar su eficacia laboral en el entrenamiento y promoción de esas personas, así como también en mejorar su bienestar y calidad de vida en torno al desarrollo institucional que consiste en la integración de aspectos de las distintas áreas de desarrollo humano.

El área de desarrollo humano promueve el desarrollo personal y lo armoniza con el desarrollo institucional. la sociedad moderna el esfuerzo y la capacidad personal constituyen factores determinantes de los roles a realizar por cada ser humano y de su correspondiente status.

El hombre moderno es la adaptación a las continuas y nuevas demandas de la vida, o dicho de una forma más concreta y exacta, el conocimiento practico de un gran repertorio de roles

La entidad como organización y en referencia como institución o conjunto de roles cristalizados en unas necesidades económicas básicas de la sociedad; lleva con frecuencia a encontrar que las personas actúan de ordinario con una referencia básica a la posición social que ocupan que se manifiesta en un conjunto de deberes que dan lugar al status social y en un conjunto de derechos que constituyen el rol.

La visión de la entidad como sistema de roles permite hacerse nuevos planteamientos para la formación de la organización al interior de esta, de forma que se aplique a los nuevos modelos organizacionales.

La consideración de la entidad como empresa es paralela a su estudio como institución, cristalización de roles o papeles sociales en torno a una necesidad básica de la sociedad.

Los aspectos fundamentales a tener en cuenta en una organización formal como la Administración Local de Impuestos Seccional Pasto son dos: "la que se deriva de la División del Trabajo, y que da lugar a una diferenciación de funciones denominada organización funcional; y la relacionada con las diferentes esferas de autoridad y poder, repartidas de arriba abajo en toda la empresa que hace necesario una organización jerárquica"⁵⁷.

3.2.19 Las organizaciones como sistemas. Estas forman parte del sistema social, y dentro de las mismas encontramos subsistemas, como los personas y los grupos. La misma organización puede considerarse como un grupo. Por ejemplo dentro de la Administración Local de Impuestos Pasto, existen grupos formales e informales, grupos directivos, equipos de trabajo, grupos de

⁵⁷ Ibid., p. 27.

trabajo autónomos, comités, etc. todos tienen su estructura, sus funcionarios, sus objetivos, forma de comunicación y su dinámica interna.

Existen grupos formales y temporales, para los grupos formales se han dividido en formales e informales. Grupos formales son "todos aquellos grupos que forman parte de la estructura formal, están previstos en el organigrama y son considerados como un medio necesario para alcanzar los objetivos de la organización y los grupos informales, que representa nuevas redes de comunicación, un nuevo tipo de relación interpersonal y la existencia de nuevos grupos humanos en la empresa surgido desde las afinidades y querencias de sus miembros. Se apoyan en la libertad y autonomía de los individuos y en cierto modo sirven de vehículo para expresar la dimensión irracional del hombre. Los sentimientos, la espontaneidad, la simpatía"⁵⁸.

Pero estas estructuras formales e informales están organizadas dentro de una jerarquización de poder: quien manda (jefatura y liderazgo), como se manda (estilos de dirección) y por qué manda (legitimación del poder).

Hay funcionarios que tienen asignado el rol de mando y el ejercicio de la autoridad (jefes, directivos, líderes, etc.) para que la entidad camine hacia los objetivos deseados. El poder y el mando se deben entender aquí, principalmente, como forma de ejercer control y la coordinación de la diferentes actividades.

3.2.20 El liderazgo. Se le atribuye poder que puede ser ejercido por el funcionario. El poder dice " Peña Baztán: otorga capacidad de mandar, disponer, señalar lo que debe hacerse, dónde, cuando, cómo y por quien, a través de su manifestación más típica, que es la autoridad que se ejerce"⁵⁹.

En las organizaciones formales donde la estructura esta repartida en varios niveles, uno de los mayores requisitos del líder es su capacidad de subordinación., ya que depende de esta acción mantener el equilibrio en la entidad.

Por tanto el líderes es la persona que juegan el papel del liderazgo, el líder se define como " el miembro de un grupo que ejerce una influencia más positiva sobre otros que la que estos ejercen sobre él" ⁶⁰.

El líder usualmente responde a características como capacidad para resolver situaciones, capacidad para la acción, integración y equilibrio de la personalidad, deseo de mando, empatía o sensibilidad interpersonal, capacidad, para ejercer influencia, control poder y autoridad.

⁵⁸ Ibid., p. 48.

⁵⁹ LUCAS MARIN, Antonio. En Sociología para la Empresa. Peña Baztán, M. 1991. p. 241.

⁶⁰ LINGREN, Clay. Introducción a la psicología social México: trillas 1978. p.375.

El liderazgo efectivo supone poder, este puede ser ejercido por el administrador o muchas veces por los sindicatos, el poder en este sentido es de dependencia, ya que la relación entre dos o más funcionarios, la acción de uno es determinada por el otro o otros.

French y Raven (1968), distingue cinco tipos de poder, " el poder de premio y recompensa (basado en el ofrecimiento de algo valioso a cambio de la sumisión), el poder experto (basado en la experiencia, conocimiento o habilidades especiales del que manda), poder de referente o carismático (fundamentado, a veces inconscientemente, en las cualidades y atractivos del líder) y el poder legítimo (el que obedece a su poder en base a ciertos criterios de legitimación). Las bases de estos tipos de poder son:

- El poder coercitivo tiene su base en el miedo.
- El poder de premio, en el beneficio.
- El poder persuasivo, en la manipulación de símbolos.
- El poder de conocimiento, en la información.
- El poder legítimo, en las razones que dan poder de investidura y el que seguidor, súbdito o ciudadano acepta voluntariamente"⁶¹.

La variedad de asumir el rol de líder depende mucho, de cómo el líder se acerque a los funcionarios para motivarlos, generalmente la persona que asume este papel utiliza un liderazgo positivo y un liderazgo negativo.

Un líder que ejerza sus funciones de forma positiva casi siempre se destaca por un nivel educativo alto, mejores condiciones de independencia y de vida, al contrario del líder negativo que siempre va a ejercer el castigo como manera de motivar a los funcionarios para que cumplan sus funciones, aunque en muchas situaciones puede lograr un desempeño aceptable el costo humano es muy alto, ya que esta clase de líderes siempre se va a mostrar de una manera dominante y ejercen una falsa autoridad que depende de creencias que intimidan a los demás asumiendo un papel de jefes; frecuentemente estos líderes llaman la atención a sus subordinados en frente de terceros, o amenazan con días sin descanso o sueldo.

3.2.20.1 Estilos de liderazgo. El estilo del líder está relacionado con el modelo de comportamiento organizacional que desea y su forma de ejercer poder. En la actualidad se distinguen varios tipos de líderes como: el líder experto el cual se distingue por prestar su asesoría en determinados temas por sus especializaciones y manejo de información, generalmente se conoce como líder administrador y el que maneja las políticas dentro de la entidad, el líder administrador, es el que desempeña el papel de coordinador y planeador de actividades, el líder burocrático, habitualmente su labor no requiere mucha especialización.

El líder determinante de lo político, es aquel quien promulga políticas a seguir, el líder político difiere del anterior el casi siempre genera ideas.

⁶¹ MONZON ARRIBAS, Candido. Sociología para la empresa. Madrid. McGraw-Hill.1994. p. 51.

El líder ideólogo, el se encarga de ejercer influencia en los demás hasta el punto que sus ideas y enseñanzas marcan peso en la vida de los otros.

El líder carismático, se distinguen por ser muy emocionales, Max Weber (1947) incorporó el termino en las ciencias sociales. El líder simbólico, su valor es virtual, su forma de actuar es muy formal.

El líder estratega, posee habilidades, capacidades y destrezas, sus conductas siempre están enfocadas a retos, buscando nuevos horizontes, creando escenarios futuros a partir del conocimiento del pasado y del presente.

Administrativamente por estilo de poder se distinguen, tres clases de líderes: los líderes autócratas, ellos centralizan en sí mismos el poder y la toma de decisiones, estructuran el trabajo para los demás, ellos asumen autoridad y responsabilidad de una forma absoluta.

El líder participativo, se distinguen por descentralizar la autoridad, las decisiones participativas no son unilaterales, el líder y el grupo actúan como una unidad social, son más comunicativos.

Los líderes anárquicos, o llamados comúnmente liberales, evaden el poder y la responsabilidad, dependen en gran medida del equipo de trabajo para establecer las metas y solucionar los problemas, ignora su propio papel, como el autocrático ignora a su grupo, por lo general son los encabezados el caos.

El liderazgo es el acto fundamental que facilita el éxito del potencial que existe en una organización y su gente. También se lo define como la acción de influir sobre las personas de modo que estas se encaminen hacia el logro de objetivos predeterminados.

Por tanto toda colectividad de trabajo tiene un aspecto administrativo, tareas administrativas hasta la más pequeña, no hay pues sociología de la administración en estricto orden, lo mismo que puede haber una sociología de la industria o del comercio, por que la administración esta en todas partes, sin embargo la creciente extensión y complicación de los servicios terciarios han generado entidades o instituciones que merecen un estudio particular.

Los estudios particulares del desarrollo institucional que se establece en las entidades públicas hoy en día, se realizan en pro de procurar mejoras en la producción y la prestación de servicios, mejorando el ambiente laboral plasmado en las relaciones laborales de los funcionarios; lo cual posee importancia para la sociología ya que permite conocer la dinámica interna de las organizaciones y las condiciones laborales que el ser humano se enfrenta al involucrarse con entidades públicas, ya que el factor humano constituye el activo más importante de las organizaciones en su desempeño y desarrollo.

4. METODOLOGIA

Para desarrollar este estudio fue necesario ahondar en la influencia del Desarrollo Institucional en las relaciones sociolaborales de la Administración Local de Impuestos Pasto, por lo que se tuvo en cuenta la metodología cualitativa en mayor participación y la metodología cuantitativa con la aplicación del instrumento de la encuesta.

El enfoque de la investigación utilizado es de tipo descriptivo analítico, en la medida que se observó la situación de las relaciones sociolaborales de la entidad DIAN y se realizó un análisis a partir de la identificación de las políticas, programas y planes.

En el marco del paradigma descriptivo analítico permite comprender el problema de estudio desde una visión holística cuya intención es la búsqueda del sentido en la interacción cotidiana de sus funcionarios que laboran en la entidad.

Ubicarse como observador con un sentido de indagación científica, implica centrar la atención de manera intencional, sobre algunos segmentos de la realidad institucional tratando de captar sus elementos constitutivos y la manera como interactúan, entre sí, con el fin de construir inductivamente la dinámica de la situación.

Se estableció la dialéctica entre la teoría y observación analítica para comprender la realidad a partir de los procesos sociales que surgen de las prácticas institucionales .

El interés de caracterizar y analizar el ambiente sociolaboral con el grupo de personas que laboran en la administración local de impuestos DIAN seccional Pasto, que involucra a la comunidad de funcionarios en el conocimiento autoreflexivo de su situación para mejorarla.

El objetivo de este estudio por tanto es producir conocimiento y comprensión hacia las prácticas laborales institucionales, donde, el papel intelectual del investigador se concibe en la unión de lo práctico con lo teórico en función de ampliar el conocimiento, en relación a la realidad; a los funcionarios de la DIAN son portadores de conocimiento, y como los directamente involucrados en el proceso de estudio desarrollando un conocimiento de forma comprensiva y natural que exprese el saber, por medio de una socialización, donde el investigador con actividades y talleres recibe, confronta y enriquece el conocimiento.

4.1. MEDIOS O TECNICAS DE INVESTIGACION

4.1.1 Observación directa. Fue el primer paso para advertir cotidianidad del ambiente laboral de los funcionarios de la administración local de impuestos Pasto. Se constituyó en medio para comprender, entender clasificar, combinar, explicar y hasta experimentar su dinámica laboral.

La observación proporcionó la recolección de la información para contrastarla utilizando la interpretación de la realidad de las relaciones sociolaborales de los funcionarios de la DIAN.

La observación directa permitió adquirir experiencia personal, donde el valor de la información se reforzó en las situaciones examinadas y en la interacción cotidiana de los funcionarios.

Para obtener una máxima cooperación, se necesitó del convenio establecido entre la Universidad de Nariño y la DIAN, presentado por escrito el interés del estudio al administrador de la misma, explicando que el fin del estudio era comprender la dinámica de las relaciones laborales en una entidad pública como la Administración Local de Impuestos Pasto, para ello se empleó el apoyo del jefe de personal quien hizo una presentación de la entidad, también explicó el papel que iba a desempeñar durante el tiempo que duraba la investigación y se aseguró que cada persona que trabaja en la entidad conociera mi identidad y mi función como investigadora y gestionar la cooperación con cada informante.

La permanencia en la entidad duró diez meses, en el cual se desarrolló un proceso de integración con los funcionarios. Las condiciones en que se realizó la observación surgieron del equilibrio entre el tiempo dispuesto por cada funcionario y la entidad, esto ocasionó dificultades relacionadas con la restricción de tiempo y espacio; lo que condujo a establecer un rapport con los funcionarios con quienes se trató durante todo el proceso a través de una mutua ayuda buscando aspectos en común con actividades lúdicas y deportivas, respetando sus rutinas y métodos de trabajo, sintiendo interés y participando en temas y actividades de la cotidianidad laboral.

La observación permitió llevar un registro de notas detalladas, donde se describieron acontecimientos, conversaciones, descripciones de funcionarios y de la entidad.

4.1.2 Talleres. Se implementaron tres jornadas de trabajo, en las cuales se propuso realizar la matriz de necesidades y satisfactores con tres grupos de funcionarios distintos en torno a unos temas específicos y de interés para la investigación.

El taller fue participativo, en el se pudo identificar las causas y efectos del ambiente sociolaboral de los funcionarios aprovechando sus conocimientos, ideas y experiencias para apoyar el trabajo en grupo y permitir una mejor comprensión de su realidad sociolaboral.

Su objetivo fue reflejar la realidad del ambiente sociolaboral de la entidad; la matriz de necesidades y satisfactores tuvo como fin dar a conocer un nuevo modo de interpretar el entorno laboral, que obligó a los funcionarios a ver y a evaluar por un momento su proceso de interrelación de manera distinta de la convencional.

Se realizaron talleres donde los funcionarios tuvieron la oportunidad de conocer sus debilidades y fortalezas entorno a su ambiente laboral, más concretamente sobre sus relaciones sociolaborales que llevaban cotidianamente y como el desarrollo integral que propone la institución influye en su desarrollo como funcionario público.

El resultado del ejercicio permitió al grupo tomar conciencia de sus carencias y potencialidades más profundas y por medio de ellas identificar los elementos necesarios para una adecuada satisfacción de las necesidades fundamentales del grupo.

En la medida en que los satisfactores se identificaron con creciente nivel de especificidad se analizaron críticamente por el grupo, dando como resultado características propias y valores y atributos generados por la entidad y que los funcionarios han adquirido a través del tiempo que ha permanecido en la entidad.

Este análisis reveló la capacidad que tiene el ser humano de examinarse a si mismo por medio de otros, evaluando de una manera educativa, creativa y participativa efectos positivos y negativos de su ambiente laboral y permitiendo crear una estrategia de desarrollo orientada a la satisfacción de sus necesidades humanas.

La metodología del taller estuvo basada en la construcción de la matriz de necesidades y satisfactores de Max Neef, que permitió distinguir de forma clara las necesidades humanas las cuales requieren de variados satisfactores para ser satisfechas, también en la cocientización de la realidad laboral de los funcionarios de la Administración local de Impuestos Seccional Pasto, con el propósito de reflejarla bajo los preceptos de la teoría de desarrollo a Escala Humana sus malestares y decidir formas de vencer o hacer frente a estos, comprendiéndolos, y no describiéndolos y explicándolos de manera casual.

Se realizaron tres talleres, con el fin de que los funcionarios participaran con disposición; se opto por invitar a los funcionarios por divisiones e individualmente, ante la baja colaboración de los jefes de cada dependencia y del administrador para propiciar el espacio de ejecución de la matriz; el tiempo para llevar acabo la matriz de necesidades y satisfactores fue corto, además del espacio y la permanente interrupción.

4.1.3 Encuesta. La encuesta permitió recolectar información del ambiente laboral en torno a las relaciones sociolaborales y sobre otros aspectos como características personales de su dinámica laboral. Esta fue aplicada a cada dependencia escogiendo aleatoriamente a tres funcionarios. De los setenta y cinco funcionarios vinculados a la entidad veinticinco contestaron la encuesta, la cual tenia como finalidad identificar y analizar como el desarrollo institucional potencializa las relaciones laborales; la encuesta indagó aspectos tales como: caracterización económica, área de desarrollo humano, comunicación, desarrollo del talento humano, capacitación y desarrollo humano.

4.1.4 Revisión bibliográfica. Se tuvo en cuenta las distintas fuentes de información teórica y técnica como documentos acerca de relaciones laborales y desarrollo institucional elaborados por la entidad y por estudios investigativos especializados , normas, estatutos, archivos en general, información especializada y especifica que permitió la consecución de los objetivos propuestos.

5. DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DE IMPUESTOS PASTO

Por desarrollo institucional se entiende el proceso en el cual el ser humano fortalece e incrementa oportunidades y capacidades altamente valoradas por la sociedad, que pueden ir desde la libertad política, económica y social, hasta la posibilidad de ser altamente creativo y productivo, respetarse a sí mismo y disfrutar de la garantías que brindan los derechos humanos.

El proceso de Desarrollo institucional es la integración de los aspectos de desarrollo humano, planeación y control interno, estos conforman el Área de Desarrollo Humano, la cual se representa en la seccional de Impuestos Pasto con el grupo de personal el cual promueve el desarrollo personal, sociolaboral y lo armoniza con el desarrollo institucional. La Subsecretaría de Desarrollo Humano a nivel nacional se organiza en las divisiones de carrera, bienestar y escuela, en los grupos de cultura tributaria, cultura corporativa, administración e informática.

En el nivel central corresponde la subsecretaría de desarrollo humano en los niveles regional y especial a la división de desarrollo humano y en los niveles local y delegado a funciones de desarrollo humano del administrador.

La separación funcional de la entidad, planteó la necesidad de modificar la Misión, la Visión y los Objetivos Institucionales. Dicha modificación permite adecuarse a las exigencias de un entorno complejo y cambiante, que demandan una entidad moderna, ágil y flexible con un especial sentido del servicio frente a los clientes, usuarios, contribuyentes y la comunidad en general.

Una característica que identifica a la gestión de la entidad es la integridad que tiende a borrar las fronteras artificiales entre las áreas, es decir, lograr el cometido planteado inicialmente de trabajar en conjunto con la mira puesta en el aporte que se haga al alcance del Plan Nacional de Desarrollo con lo que han trabajado intensamente en la definición de los grandes macroprocesos, el tributario y el aduanero, que orientan el devenir de la entidad, los cuales constituyen la Unidad Estratégica de Negocio.

La sustentación del Plan Estratégico de la DIAN está ligado al alcance de los objetivos formulados en los Planes Nacionales de Desarrollo de los gobiernos Colombianos, para este estudio el plan "CAMBIO PARA CONSTRUIR LA PAZ" del gobierno del expresidente Pastrana. Su filosofía se centro en que todas las acciones estarán encaminadas a crear bienestar y las condiciones necesarias para alcanzar la paz. Para ello se requiere una gran reforma del Estado, hacer énfasis en lo local, promover y profundizar el proceso de privatización y de concesiones.

Los ejes centrales del Plan fueron la búsqueda de la paz y la promoción de las exportaciones. Para mejorar los recursos del Estado por lo que se apelo a las privatizaciones, las concesiones, la reforma fiscal que comprende, entre otras, la ampliación de la base tributaria, la racionalización de los ingresos territoriales y la adopción de nuevos mecanismos para enfrentar decididamente la evasión y el contrabando. Adicionalmente, este gobierno se empeño en impulsar un agresivo programa de saneamiento de las finanzas públicas.

La actual sociedad Colombiana se ha caracterizado por el exagerado, fenómeno burocrático latinoamericano, la corrupción, la politiquería, la ineficiencia, han sido enfermedades que poco a poco, han acabado con la credibilidad de las instituciones públicas del Estado, fracturando las relaciones con la población civil, por lo que las propuestas y reformas estatales no han llegado a garantizar, ni a solucionar cabalmente el equilibrio social y económico de la sociedad Colombiana.

5.1 LA DIAN COMO ORGANISMO SOCIAL PÚBLICO

La función más importante de la DIAN o Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y aduanas nacionales U.A.E-DIAN, es la obtención de recursos por recaudo, con los que son financiados los planes de gobierno en materia de salud, educación, justicia, seguridad, carreteras, servicios públicos y demás servicios fundamentales para la vida en sociedad.

La DIAN, como organismo social público, ha definido su misión y visión dentro del marco conceptual presente, por tanto, la misión de la DIAN es "Administrar y controlar el debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias y facilitar las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad."⁶² garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias y facilitar las operaciones de comercio internacional en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

También plantea su visión de futuro para el 2009 en los siguientes términos,"se proyecta una división en la cual la DIAN se posiciona 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".⁶³

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.

Lo anterior se enmarca en el objetivo principal que representa la expresión del alcance de resultados, tiempo y espacio de la entidad el cual propone que la DIAN sea una "entidad ágil que controla eficazmente la evasión, el contrabando y las infracciones cambiarias; con el fin de: *Contribuir al desarrollo sostenible del país*"⁶⁴.

La entidad tiene los mecanismos para desarrollar el ambiente laboral y profesional de los funcionarios; estos están fundados en el desarrollo institucional de la misma que se fundamenta en el crecimiento integral de las personas que la conforman y en el mejoramiento de las relaciones sociales entre ellos.

De acuerdo con lo anterior, la Entidad ha establecido algunos mecanismos e incentivos que tienen como objetivo fundamental impulsar el potencial de los funcionarios, estos mecanismos son: educación, sistema de carrera, bienestar, beneficios económicos, carrera tributaria y aduanera, escuela y cultura corporativa.

⁶² REINDUCCIÓN AÑO 2000. Secretaría de Desarrollo Institucional, Subsecretaría de Desarrollo Humano. p. 24- 25

⁶³ Ibid., p. 26.

⁶⁴ Ibid., p. 25.

a. *"Educación"*: 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.

b. *Sistema de carrera*: la carrera tributaria aduanera busca establecer las rutas a través de las cuales los funcionarios puedan proyectar su desarrollo profesional e individual, partiendo de un mecanismo de movilidad regulada con base en méritos que conduzcan a promociones, siempre y cuando se cumplan con requisitos definidos como la formación, la capacitación, los resultados de la valoración del desempeño, la experiencia en el puesto o puestos de trabajo entre otros.

c. *Bienestar*: las acciones de bienestar se orientan en dos sentidos; el primero al mejoramiento de 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.

d. *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 desempeño nacional.

e. *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.

f. *Escuela*: Gestiona el plan nacional de formación y capacitación.

G. *Cultura Tributaria*: promueve el reconocimiento mutuo de valores con el Estado Colombiano y la sociedad civil.

h. *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 comunicación interpersonal, entre los servidores públicos de la contribución, en la perspectiva del desarrollo humano e institucional.

Las Unidades de Administración e Informática: Contribuyen con lo de su competencia al cumplimiento de los propósitos del área.

El desarrollo institucional que la DIAN promueve, está orientado a garantizar y optimizar su contribución a la sociedad, el desarrollo humano, y valores como servicio, autodesarrollo, equidad, impecabilidad, honestidad, compromiso, solidaridad y creatividad, que se construyen y despliegan en la cotidianidad laboral desde el interior de cada funcionario y en relación con las necesidades colectivas.

La entidad crea condiciones para que las personas que están vinculadas a ella autogestionen su desarrollo personal y laboral, entendido este como la realización de todas sus potencialidades humanas en cada uno de los procesos en que participa.

Hacen parte del ámbito laboral interno de la entidad, unas pautas generales de trabajo enfocadas a la ética y servicio y la regionalización que está representada en la subsecretaría de desarrollo humano, la dirección regional, los administradores locales y delegados y control presupuestal.

Uno de estos procesos en los que el funcionario participa es el Régimen de Administración de Personal que se encarga del Servicio Activo, Licencia, Permisos, Comisiones, Servicio militar, Vacaciones, Compensatorios, Suspensión en el ejercicio del cargo, Régimen salarial, Derecho de prestaciones sociales y asistenciales.

Hoy en día las organizaciones necesitan de personas más comprometidas con el éxito, capaces de vencer inseguridades, con disposición para innovar y emprender cambios en el ámbito personal y organizacional, esta transformación debe ser holística.

5.2 DESARROLLO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DE IMPUESTOS PASTO

5.2.1 Área de desarrollo humano. El proceso de Desarrollo institucional es la integración de los aspectos de desarrollo humano, planeación y control interno, estos conforman el Área de Desarrollo Humano, la cual se representa en la seccional de Impuestos Pasto como grupo de personal, el cual promueve el desarrollo personal, sociolaboral y lo armoniza con el desarrollo institucional a través de programas, políticas y planes.

El desarrollo óptimo de las relaciones laborales de la entidad, es una responsabilidad del área de personal, por lo que la institución en el ámbito central ha instaurado unas políticas y programas enfocados en frentes estratégicos hacia la dinámica interna de los funcionarios en cada una de las administraciones a nivel nacional.

A la pregunta, si, ¿las distintas actividades que ofrece el área de personal le han servido para? Los funcionarios opinaron.

Cuadro 6. Actividades de personal

CATEGORIA	FUNCIONARIOS	%
AUMENTAR EL INGRESO SALARIAL.	1	4.8
MEJORAR EL INGRESO SALARIAL.	6	28.6
APRENDER COSAS NUEVAS	8	38.1
SENTIRSE MÁS ÚTIL EN SU PUESTO DE TRABAJO	4	19.0
NADA	2	9.5
TOTAL	21	100

Fuente: Datos administración Local de Impuestos Pasto. 2001

El área de personal es un espacio que lo relacionan con el aprendizaje, por lo que 38.1 % de los funcionarios de la entidad, lo confirman así; el área de personal tiene como objetivo remover los obstáculos que impide a que la organización obtenga sus metas, desde luego, siempre y cuando el proceso de desarrollo personal no vaya en contra de los fines perseguidos por la organización; los funcionarios optan por ver a esta oficina como asistencialista y no como una oficina por la cual el funcionario se vea respaldado en su desempeño laboral.

Gráfico 1. Programas del área de desarrollo humano



Fuente: Encuesta DIAN

El desarrollo personal que promueve el área de personal, se ha centrado en la elaboración de actividades que enseñen cosas nuevas y no en la ejecución de las políticas de bienestar que procuran el desarrollo integral del funcionario DIAN, esta área debe ser la llamada a mediar entre el funcionario y la administración tanto a nivel de bienestar como en el sistema de carrera..

Los frentes estratégicos de trabajo del área de desarrollo humano están dirigidos hacia:

- La cultura del servicio: fundamentada en actitudes, creencias, principios y valores que optimicen la satisfacción de necesidades en concordancia con la misión, la visión, y la responsabilidad social de la entidad.
- Comunicación organizacional: facilita el fortalecimiento, fluidez y reconstrucción permanente de las relaciones al interior de la entidad.
- Gerencia: los jefes de la DIAN, con base al autodesarrollo y el apoyo de la entidad, lideran tanto el desarrollo institucional como el cumplimiento de las metas acordadas y promueven el liderazgo de las personas que conforman su grupo de trabajo.

- Sistema de carrera: la carrera aduanera y tributaria se rige por principios como: movilidad regulada, selección y promoción y estímulos con base a méritos, definición de perfiles de acuerdo a cargos con base en procesos institucionales y flexibilidad que consulte tanto las necesidades de la organización como base de competencias de cada servidor público.
- Bienestar organizacional: sus acciones se orientan al mejoramiento de la calidad de vida de las personas vinculadas a la entidad y sus familias, tanto en el ambiente laboral como familiar, a partir del fortalecimiento de la autonomía y responsabilidad que cada persona tiene en su propio desarrollo.
- Formación y capacitación: por medio de los cuales se promueve la comprensión de la realidad institucional, el desarrollo de las personas y su promoción en la carrera tributaria y aduanera.
- Fortalecimiento del área de desarrollo humano: en términos conceptuales y prácticos se basa en principios de integralidad, participación y respeto con el fin de articular el desarrollo personal con el desempeño laboral.

Por tanto, desarrollo de personal es aquel proceso que conduce al funcionario mediante el conocimiento de sí mismo, a la plena actualización de sus posibilidades latentes.

Cada funcionario tiene una serie de metas que persigue en forma consciente o inconsciente, obtenerlas representaría lograr su propio autodesarrollo

A la pregunta ¿usted qué entiende por desarrollo humano? Los funcionarios de la Administración Local de Impuestos Pasto respondieron:

"La capacidad de cada uno de conocer y mejorarse a sí mismo, sin la necesidad de una ayuda externa, si no interna."*

"Es la capacidad que tiene cada uno de formarse."*

"Es el compromiso con uno mismo de mejorar tanto a nivel profesional como personal de estar en constante progreso y que le permita a uno mejorar su calidad de vida."*

Estos conceptos son determinados internamente, mediante el conocimiento que el funcionario tiene de sus propias potencialidades y de las posibilidades de desarrollarlas en una organización como es la DIAN.

En este sentido la organización debe propiciar un clima general que ayude al funcionario en lo posible a aislarse de las fuerzas sociales que lo condicionan y limitan en el propósito de desarrollarse integralmente bajo la nueva orientación del bienestar en el contexto laboral, las entidades públicas tienen como reto el rescate y la promoción de lo humano, deben entrar a

* ENTREVISTA con Funcionaria de la división de recaudación. 31 de julio 2001.

* ENTREVISTA con Funcionaria del despacho. 23 de agosto 2001.

* ENTREVISTA con el Jefe de liquidación. 22 de agosto de 2001.

promocionar y proteger al hombre en la vida laboral en cada uno de los procesos que la entidad adelanta para ofrecer un servicio público.

El funcionario - trabajador comúnmente aparece en las organizaciones como parte de los procesos, como un insumo más que hace posible cumplir con los servicios a la comunidad. Desde este punto de vista el hombre es la capacidad, la habilidad o el conocimiento que al ser aplicados pueden hacer productivas las instituciones.

Sin embargo, el servidor público, además de sus capacidades tiene sentimientos, expectativas, creencias y necesidades que se constituyen y manifiestan mediante la interacción social. Por ello el lugar de trabajo debe ser un espacio vital que proporcione posibilidades de realización personal y social, además de proveer algunos de los medios que contribuyan a mejorar el nivel de vida del grupo familiar. En el caso de la Administración Local de Impuestos Pasto, las personas que trabajan en ella se encuentran satisfechas, por que miran en la entidad el espacio en el cual encuentran seguridad laboral y salarial, además de que la prestación de su labor contribuye a la sociedad, lo que distingue su pertenencia a la entidad.

" A través de mis treinta y cinco años de servicio en la entidad, he tenido la oportunidad de formar un hogar, he sacado adelante a mi familia, mis hijos como profesionales....."*

" Aquí me siento como persona privilegiada, ya que laboralmente en ambiente externo es muy difícil, aquí contamos con prestaciones y garantías que aseguran."*

" La calidad de vida en la entidad a ha mejorado muchísimo, pues el salario ha sido más representativo, entonces la situación de vida a cambiado bastante por ejemplo yo llevo dieciocho años en la administración..... uno desarrolla capacidades, anteriormente empecé como bachiller y coordinador de un grupo de capacitación con la reforma del noventa y uno, hubo un cambio en la estructura...."*

Las estrategias y acciones ofrecen la presencia de condiciones favorables para el desarrollo y aplicación de capacidades y potencialidades de los servidores públicos y a la vez contribuyen al fortalecimiento de la entidad comprometiéndose al funcionario ha mejorar el desempeño laboral y la prestación de servicios a la comunidad.

La organización debe propiciar un tipo de desarrollo, independientemente de la utilidad del mismo para la empresa.

Sin embargo, se presentan dos argumentos fundamentales en el propósito de las áreas de personal

- El problema de los costos: en razón de que los recursos de todas las organizaciones son limitados y escasos, que estas se encuentran dentro de la economía de mercado, todo plan de desarrollo personal hay que valorizarlo y enmarcarlo dentro de rigurosas prioridades, que estén acordes con el desarrollo de la organización.

* ENTREVISTA con Funcionaria de la división de recaudación . 31 de Julio de 2001.

* ENTREVISTA con funcionaria de la división de Fiscalización. 3 de Agosto de 2001.

* ENTREVISTA con funcionario del área de planeación. 31 de Julio de 2001.

- No crear falsas expectativas: el desarrollo de personal debe evitar crear falsas expectativas que en un momento deben convertirse más en factores de desmotivación para el trabajador que en verdaderos incentivos en su diaria labor.

5.2.2 Principios orientadores del desarrollo humano en la entidad. El desarrollo institucional de la Administración de Impuestos Nacionales Pasto, se fundamenta en el desarrollo integral de las personas que conforman la entidad y en el mejoramiento de las relaciones entre ellas.

Por desarrollo integral se entiende como una transformación permanente del ser humano en sus dimensiones del ser, estar, hacer, y en aspectos como el biológico, emocional, racional, espiritual, familiar, laboral, y social.

El desarrollo de la Administración de Impuestos Nacionales Pasto, está orientado a garantizar y optimizar su contribución a la sociedad.

La entidad crea condiciones para que las personas que están vinculadas a ella autogestionen su desarrollo personal, entendiendo este como la realización de todas sus potencialidades humanas en cada uno de los procesos en los que participa.

El desarrollo humano y el desarrollo institucional se construyen en la cotidianidad laboral de la administración Local de Impuestos Pasto desde el interior de cada funcionario y en relación con las necesidades colectivas.

El desarrollo institucional que la DIAN promueve, está orientado a garantizar y optimizar su contribución a la sociedad, el desarrollo humano, y valores como servicio, autodesarrollo, equidad, impecabilidad, honestidad, compromiso, solidaridad y creatividad, se construyen y despliegan en su desempeño laboral.

A la pregunta ¿cómo calificaría el aporte que hace el área de desarrollo humano a su desempeño laboral? Los funcionarios respondieron así:

"Me parece que es un aporte muy valioso, eh, pues, eh... en esta administración que es tan técnica donde se ven tantas situaciones en la parte administrativa, es importante que haya una división que maneje la parte humana, para que, pues... eh no haya esa presión tanto del trabajo si no que también un poco se valore el talento humano, por que somos el talento humano el que hacemos que la entidad salga adelante, entonces si dejamos de lado el talento humano entonces esto se volvería un caos por que la gente solo viviría de la expectativa del trabajo y se alejarían un poquito de * las relaciones con sus compañeros."

"Me parece que la oficina está haciendo un papel de pronto como bueno, pero sinceramente a ella le falta el recurso monetario para cumplir todas las funciones que le ha recomendado la entidad, porque sinceramente sin plata ellos no pueden hacer nada, únicamente lo que sus propios miembros tienen, no se puede hacer una conferencia sobre

* ENTREVISTA con Bertha Inés Sánchez, Jefe de la división de cobranzas. 17 de agosto de 2001.

el tema que nos podría ayudar a nosotros, no, no se puede por que por que en primer lugar no se cuenta con los recursos."*

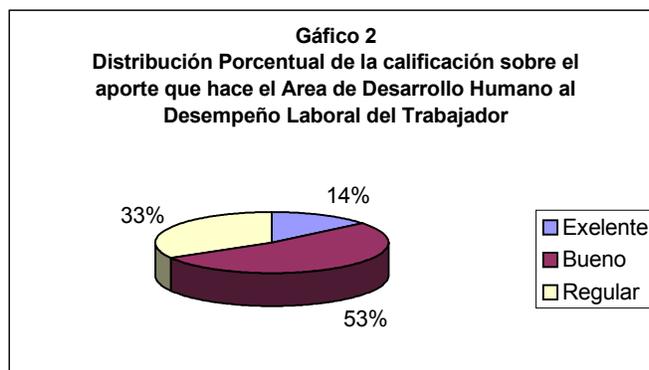
"Yo lo veo de dos maneras uno como grupo que se encarga de coordinar ciertas actividades que van en pos de los funcionarios y demás, de coordinar algunos temas de personal que tienen que ver más con nivel institucional, pero también lo pienso como el ejecutor de unas políticas de desarrollo humano que ya son más macro, yo siempre he pensado que a la DIAN le falta mucho en ese tema, las políticas institucionales no son coherentes, no han sido muy claras y esa medida lo que hacen los grupos de personal se refleja en eso, ellos terminan ejecutando actividades más no haciendo operativas políticas de desarrollo humano."*

"¡Haber! pienso que es muy mínima, por que realmente no hay un continuo, ni progresivo seguimiento con el funcionario entregado a el área tributaria, (..) Debe saber muchísimo de la atención humana, realmente pienso que el área de desarrollo humano esta muy desconectada del funcionario."*

La entidad procura que sus funcionarios creen condiciones en los cuales ellos propicien una autosugestión de su desarrollo personal, entendido este como la realización de todas sus potencialidades humanas en cada uno de los procesos que participe.

El aporte que hace la oficina de desarrollo humano hacia el desarrollo personal, tiende a ser bueno con un porcentaje del 53 %, debido a que es una entidad técnica, que se encarga del cumplimiento de metas, se toman las políticas de desarrollo humano como otras más del proceso tributario. Además que los funcionarios que laboran en el área de personal son tan solo tres, los cuales tienen que cumplir con las metas estipuladas institucionalmente, razón esta de no poder todas las inquietudes y problemáticas de los funcionarios de la Administración Local de Impuestos Pasto.

Gráfico 2. Aporte del área de desarrollo



Fuente: Encuesta DIAN 2001.

* ENTREVISTA con Funcionario de la división de recaudación. 13 de agosto 2001.

* ENTREVISTA con. Funcionaria de despacho. 23 de agosto de 2001.

* ENTREVISTA con Funcionario del área de Pymes. 13 de agosto de 2001.

El desarrollo de actividades laborales se constituye en la estrategia que el hombre emplea en el proceso de satisfacción de necesidades, necesidades que a medida que son satisfechas se van organizando.

El trabajo, permite al funcionario contar con un salario por sus servicios lo que le da autonomía, le permite ocupar su tiempo y sentirse productivo, potencia su esfuerzo e ingenio, le permite participar de un mayor número de interacciones sociales, y le brinda, al menos parcialmente, un status social. El desarrollo de actividades laborales tiene como base el desarrollo personal dentro de la entidad, este no se debe a la sofisticación tecnológica que posee el trabajo, sino que están directamente ligados bienestar, a la valoración como trabajador, a las diferentes formas de comunicarse y a la manera de orientar las relaciones interpersonales.

Gráfico 3. Desempeño laboral



Fuente: Encuesta DIAN 2001.

El aporte que ha hecho la oficina de personal al desempeño laboral de los funcionarios de la Administración al nivel de desempeño laboral tomando como base los preceptos de necesidades axiológicas y existenciales que Manfred Max Neef propuso en la matriz de desarrollo a escala humana, el 76.2% de los funcionarios dice que el área de desarrollo humano ha traído beneficios en entendimiento, 66.7% en la participación y mínimamente con el 23.8% en el ocio.

Es importante anotar que tanto el desarrollo humano como institucional se relacionan en este trabajo con dos de los enfoques teóricos del desarrollo, de manera particular se encontró viable la propuesta de Max Neef, para quien el desarrollo humano se define como un proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano.

Otras oportunidades, altamente valoradas por muchas personas, van desde la libertad política, económica y social propuestas por Amartya Sen, hasta la posibilidad de ser creativo y productivo, respetarse a sí mismo y disfrutar de la garantía de derechos humanos propuestas por Max Neef; son estas garantías del desarrollo institucional y humano que la entidad promueve.

También es posible avanzar en la satisfacción de necesidades vinculadas al ejercicio de la libertad, a los derechos y responsabilidades de participación en la vida social con el protagonismo propio del ciudadano; pero hay otras necesidades de no menor importancia que han sido menos consideradas, como la necesidad de ser reconocido, de vivir en un espacio de afecto, creatividad, felicidad y desarrollo espiritual.

En este terreno surge el tema de la realización humana, especialmente ante el efecto deshumanizante de los actuales patrones de comportamiento económico laboral.

Según esto el desarrollo humano es más que un ingreso mensual que las personas desearían tener, importante sí, pero la vida no se reduce a eso, el desarrollo debe abarcar al ser humano como persona.

El concepto de desarrollo se articula en una variedad de nociones uno de las más importantes para el presente estudio es el de: Sen Amartya, que entiende por desarrollo como "el proceso de expansión de las libertades (sociales, políticas y económicas) que disfrutaban los individuos"⁶⁵.

Proceso en que las capacidades humanas y la representación de los seres humanos cumplen un papel fundamental.

Si bien el Progreso tecnológico o la modernización social pueden contribuir de manera significativa a expandir la libertad del hombre, la libertad depende de otros factores, por lo que el concepto de capital humano en el enfoque de desarrollo como expansión de libertades lo completa Sen al plantear el concepto de capacidades humanas.

Para el autor, "el propósito del capital humano es el desarrollo de condiciones que permitan aumentar las posibilidades de producción, es decir, se convierte en un instrumento de producción económica, mientras que el propósito de las capacidades humanas es desarrollar las capacidades humanas es desarrollar las habilidades para la elección social"⁶⁶.

Conforme a lo anterior argumenta Sen, el capital humano establece una relación indirecta con la producción económica y las capacidades humanas establecen relación directa con el bienestar y la libertad y, de manera indirecta con la producción económica y con el cambio social.

En la Administración Local de Impuestos Pasto, la valoración del desempeño y los programas de carrera y educación son aspectos importantes para motivar el capital humano, este factor se considera como prioritario, así la preocupación de la DIAN por aumentar las capacidades y elevar aptitudes de los funcionarios al punto en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo para revertir lo mejor en la labor realizada sintiéndose conforme con lo que realiza ganando reconocimiento; por tanto el capital humano para la Administración Local de Impuestos Pasto es la parte más importante ya que depende de este el desarrollo y productividad de la entidad.

" Yo pienso que una no debe sentirse valorada por la entidad sino sentirse valorada como ser humano, como persona, sentirse importante y sentirse valorado una misma, uno no necesita mucha motivación, querer lo que estoy haciendo, sentir amor por lo que hago, sentirme realizada con lo que estoy haciendo, sentirme como persona útil que esta aportando a la sociedad."*

⁶⁵ SEN, Op. cit., p. 19.

⁶⁶ SEN, Op. cit., p. 70.

* ENTREVISTA con la jefa de la División de Recursos Físicos y Financieros. 21 de Agosto de 2001.

" Me parece que me valoran cuando confían en mi trabajo, lo que uno hace y le asignan otra responsabilidad, entonces para mí ha sido muy motivacional sentirme útil."*

" La entidad a mi me ha servido a nivel profesional y eso a uno le sirve para valorarse mucho....ya que puedo practicar mi carrera de contaduría pública aquí."*

Adicionalmente, Max-Neef y su grupo de trabajo hacen una discusión sobre la crisis del desarrollo y el progreso, planteando que la economía debe ponerse al mismo nivel de las demás ciencias, de manera que el desarrollo tenga en cuenta, además de la dimensión económica, las dimensiones ambiental, social, cultural, política e institucional.

De acuerdo a lo anterior y a partir del interés en trabajar el concepto de desarrollo con enfoques que centren la atención en la dimensión humana y social del desarrollo, se tomaron como referentes las propuestas de desarrollo a escala humana y el desarrollo como expansión de libertades en el desarrollo sociolaboral de la entidad.

El enfoque del desarrollo a escala humana, se concentra y fundamenta en "la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales"⁶⁷.

Este enfoque privilegia la diversidad, la autonomía y la participación de los seres humanos en el proceso de desarrollo. En este sentido, busca la profundización de la vida cotidiana de los funcionarios en su ámbito laboral.

Al interior de la entidad los funcionarios son catalogados como seres sociales que deben prepararse cada día para servir a la sociedad a la que pertenecen, por lo que sus propósitos institucionales deben ser trabajados en conjunto creando condiciones para que sus funcionarios autogestionen su desarrollo personal tratando que dentro de la administración fortalezcan sus potencialidades humanas en cada uno de los procesos en los que participe.

La DIAN tiene claro que el centro de todo desarrollo debe ser el ser humano y, por lo tanto, el objeto del desarrollo de la entidad es ampliar las oportunidades de los funcionarios. Esto se traduce en aspectos tales como: el acceso a los ingresos, no como fin, sino como medio, para adquirir bienestar; la vida prolongada, los conocimientos, la libertad política, la seguridad personal, la participación comunitaria, la garantía de los derechos humanos.

La propuesta teórica implica un cambio en los hábitos y sesgos en los discursos de desarrollo. Para el enfoque de desarrollo humano, las personas son seres con necesidades múltiples e interdependientes, necesidades fundamentales y finitas, que pueden clasificarse como existenciales (ser, estar, tener y hacer) y axiológicas de (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad).

* ENTREVISTA con funcionaria de la División de Recaudación. 31 de Julio de 2001.

* ENTREVISTA con funcionario de la división de Recursos Físicos y Financieros. 13 de Agosto de 2001.

⁶⁷ NEFF, Max. Desarrollo a escala humana una opción para el futuro. Cepaur. 1997. p. 20.

Las necesidades se entienden como carencias y potencialidades sin desconocer la dimensión integral de los seres humanos, es decir que las necesidades se convierten en motores para la búsqueda de la satisfacción.

Las necesidades se expresan a su vez mediante satisfactores (formas de ser, tener, hacer y estar) que están definidos por la historia y la cultura, y que se obtienen en cantidad y calidad conforme a las condiciones familiares, sociales, económicas y políticas en las que se encuentran los seres humanos. Los satisfactores, al tiempo que permiten la realización de una necesidad, pueden potenciar la realización de otras, generando un efecto sinérgico.

El desarrollo a escala humana le brindo al estudio elementos conceptuales a partir de los cuales se pueden leer experiencias entorno a las relaciones laborales propias de la Administración local de Impuestos Pasto.

En particular conceptos de escala humana en torno a políticas, programas y planes motivados en propiciar un desarrollo institucional pleno.

Para Amartya Sen, el desarrollo "es el proceso de expansión de libertades que disfrutan los individuos. Las variables como el PIB y la renta, se consideran medios que contribuyen a dicho proceso, al igual que las instituciones sociales y económicas y los derechos políticos y humanos"⁶⁸.

De otro lado, desde el punto de vista de la evaluación, la libertad se mide por la expansión de las libertades fundamentales que disfrutan los individuos, y por la capacidad que desarrollan esos para promover su desarrollo e influir en los asuntos que le interesan (eficacia social)⁶⁹.

Las libertades fundamentales están en las oportunidades sociales que tienen los funcionarios de la Administración de Impuestos Pasto, estas se expresan en la seguridad de su trabajo y en la garantía de su sueldo, así esas oportunidades están encaminadas a mejorar sus condiciones vida en términos de educación y sanidad.

Las oportunidades permiten acceso a la información y permiten mayor participación política, así como oportunidades para hacer uso de los bienes económicos, los que a su vez inciden en las oportunidades sociales.

Por lo que se puede decir que en este sentido las personas que laboran en la entidad, son seres humanos en cierta medida privilegiados, por tener acceso a estas oportunidades. Las políticas, programas y planes hacen parte del desarrollo institucional.

5.3 POLÍTICAS EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA ENTIDAD

El desarrollo en la Administración Local de Impuestos pasto, se concibe como un proceso de transformación permanente, que se asume de manera planificada, humanizada, autocontrolada y tecnificada, con énfasis en la orientación ética e integral.

⁶⁸ SEN, Op. cit., p. 19.

⁶⁹ SEN, Op. cit., p. 20.

Con lo anterior se busca el cumplimiento de la visión la misión y la responsabilidad social de la entidad, la coherencia entre la estructura, los procesos, los funcionarios, la estrategia y la cultura organizacional y aprendizaje organizacional con el fin de posibilitar las relaciones sociolaborales y el posicionamiento de la entidad a escala nacional y la inserción de la DIAN en el ámbito mundial todo en congruencia con el plan estratégico.

Para lograr el fortalecimiento de las relaciones laborales, el desarrollo institucional se fundamenta en la aplicación de las siguientes políticas.

- Todos los servidores públicos de la contribución asumen el desarrollo institucional como elemento esencial para el logro de la visión de la entidad, por tanto su formación se sustenta a partir de la consolidación de elementos teóricos, prácticos y humanos, con la autonomía y visión internacional que garantice a la institución un desarrollo integral y que facilite su misión.
- Todos los funcionarios públicos son correspondencia del autocontrol de los procesos en los que intervienen y propician condiciones necesarias para una comunicación clara y precisa.
- El desarrollo institucional se fundamenta en el crecimiento integral de los funcionarios públicos de la contribución y éste se encuentra cimentado en el liderazgo, formación y ejercicio de los valores y principios institucionales y responsabilidades sociales, que se construyen y despliegan en las relaciones sociolaborales cotidianas de la administración.
- El desarrollo institucional se encamina a racionalizar y simplificar trámites administrativos, disponer de unos procesos eficaces, eficientes y económicos que redunden en la prestación de un servicio aceptable para el usuario.
- El desarrollo institucional demanda esfuerzos de cada servidor público de la contribución para implementar mecanismos que permitan consolidar un sistema de información y rendición de cuentas, excelente como condición básica para el direccionamiento de la entidad.
- El desarrollo institucional se armoniza con líneas y políticas definidas por el gobierno nacional y coordina acciones a través de convenios interinstitucionales, como nacional e internacional.

El desarrollo institucional propende por la transparencia en las acciones de los servidores públicos de la contribución, el control de prácticas indebidas y trabaja por minimizar los riesgos que atenten contra la efectividad en la gestión.

Para el caso de la Administración Local de Impuestos Pasto, los funcionarios ven el desarrollo institucional como el cumplimiento de metas y lo separan del desarrollo integral el cual esta encaminado al fortalecimiento de las relaciones laborales y es el principal aspecto del frente estratégico de trabajo expuesto en las políticas de bienestar.

A la pregunta ¿qué entiende usted por desarrollo integral? Los funcionarios respondieron:

" Ah el desarrollo integral, pues es todo eso, que es muy difícil de alcanzar, eh, por las condiciones mismas de una sociedad como la nuestra de carencias del estado, de carencias en la parte educativa, de carencias de las entidades, de pronto también de falta de identificación de las mismas personas de *las mismas cosas, o sea, es como ideal....."

* ENTREVISTA con funcionaria del Área de personal. 7 de Septiembre de 2001.

" Desarrollo integral no es el que..... como te digo.... cuando uno esta en grupo grande de trabajadores, salir todos al tiempo."*

" Yo digo que es el complemento de todas las condiciones particulares para mejorar el desarrollo institucional."*

El desarrollo integral para los funcionarios de la entidad no esta claramente entendido, la cotidianidad laboral a confundido el fin del desarrollo personal con el desarrollo laboral, el cumplimiento de metas a un alto nivel a dejado de lado la superación personal con la superación institucional, el fin del desarrollo integral de los funcionarios de la DIAN Pasto se ha hace separando cada uno de los aspectos anteriormente mencionados.

5.3.1 Políticas de desarrollo humano. Las políticas se consolidan en una cultura de servicio fundamentada en el reconocimiento y práctica de valores, el cumplimiento de la misión institucional y su responsabilidad social. Dicha cultura está orientada a la redefinición y optimización de procesos institucionales que satisfagan plenamente las necesidades del Estado, contribuyentes, usuarios y servidores públicos de la entidad.

- El desarrollo de la Administración de Impuestos Nacionales Pasto, está orientado a garantizar y optimizar su contribución a la sociedad.

- Cada programa o actividad del área, integra en su concepción y ejecución a todas las dependencias que la conforman tanto a nivel nacional, como del regional y local.

- Todas las acciones de la Subsecretaría de Desarrollo Humano, sean estas de educación, investigación, cultura, comunicación, bienestar o carrera, están orientadas a la generación del desarrollo humano y el consecuente desarrollo institucional.

- La concepción y ejecución del desarrollo humano se lleva a cabo con la participación de las regionales en un marco de respeto por las especificidades y la autonomía de cada dirección y de cada administración.

5.3.1.1 Funciones de la coordinación de desarrollo humano.

- Ejecutar los programas de bienestar en coordinación con el nivel central.

- Enviar informes periódicos sobre la ejecución de los programas de bienestar.

- Realizar cotizaciones para la compra de elementos y contratación de servicios que se requieran.

- Elaborar el plan de capacitación, rendir informes y seguimiento.

- Coordinar y programar la realización de eventos.

* ENTREVISTA con funcionario de la división de Recaudación. 13 de Agosto de 2001.

* ENTREVISTA con funcionaria de la división de Cobranzas. 3 de Agosto de 2001.

- Coordinar con diferentes entidades la realización de convenios en beneficio al proceso de capacitación y formación.
- Divulgar y apoyar los programas de cultura tributaria y aduanera.
- Ejecutar la programación establecida por el programa del PFTE.
- Coordinar el trabajo con la A. R. P., reportando los accidentes de trabajo y enfermedades que se presentes en los funcionarios.
- Coordinar con las E. P. S., Fondo de pensión y cajas de compensación familiar todo lo relacionado con funcionarios excepto pagos.
- Ajustar y ejecutar los programas de salud ocupacional diseñados por el nivel central.
- Coordinar el desarrollo de eventos de capacitación y de salud ocupacional de la Administración.
- Solicitar la expedición y elaboración de los carnets.
- Coordinar la elección, instalación e inscripción ante el Ministerio de trabajo -COPASO- del comité paritario de Salud Ocupacional.
- Coordinar los programas de medicina preventiva, higiene y seguridad.
- Presentar informes de gestión en Salud Ocupacional.
- Desempeñar los demás funcionarios que le sean asignadas por el jefe superior inmediato, de acuerdo con la naturaleza del puesto de trabajo.

5.3.1.2 Habilidades requeridas en el área de desarrollo humano.

- Iniciativa, Creatividad
- Toma de decisiones
- Planeación y organización
- Relaciones Interpersonales
- Aptitud verbal
- Trabajo en equipo
- Documentación
- Equipos informativos

Sociológicamente, la política ha sido una actividad humana desde el principio de la civilización, por lo que no es primitiva de las organizaciones modernas, pero, las organizaciones modernas son un

campo fértil para que la política se desarrolle, el poder político "es uno de los pocos mecanismos disponibles para alinear a una organización con su realidad"

Las políticas dentro de una organización son esenciales para los líderes, tanto para su éxito personal como para facilitar la trayectoria en el desempeño de sus funcionarios. Generalmente se dicen que son las actividades que rigen o que aspiran a regir los asuntos públicos, esta también se relaciona con las formas en que los líderes adquieren y utilizan el poder, se relaciona con el equilibrio del poder, salvar las apariencias, las negociaciones, hacer ingeniosas relaciones y concesiones y una variedad de actividades.

Los frentes estratégicos de trabajo están dirigidas a políticas que se fundamentan en:

- Cultura de servicio: ella está fundamentada en actitudes, creencias, principios y valores que optimicen la satisfacción de necesidades del estado, contribuyentes, usuarios y servidores públicos, en la concordancia con la misión, la visión y la responsabilidad social de la entidad.
- Comunicación: facilita el fortalecimiento, fluidez y reconstrucción permanente de las relaciones al interior de la DIAN Pasto y el rescate del funcionario como centro de dichas relaciones.
- Gerencia: los jefes de la DIAN, con base en su propio autodesarrollo y el apoyo de la entidad, lideran tanto el desarrollo institucional como el cumplimiento de las metas acordadas, y promueven el liderazgo de las personas que conforman sus equipos de trabajo.
- Sistema de carrera: esta se rige por principios como la movilidad regulada, selección, promoción y estímulos con base en méritos, definición de perfiles de cargos con base en procesos institucionales y flexibilidad que consulte tanto las necesidades de la organización como las competencias y necesidades de cada servidor público.
- Bienestar organizacional: estas acciones se orientan al mejoramiento de la calidad de vida de las personas vinculadas a la entidad y sus familias, tanto en el ambiente laboral como familiar, a partir del fortalecimiento de la autonomía y responsabilidad que cada persona tiene en su propio desarrollo.
- Formación y capacitación: los procesos de inducción y formación, capacitación e investigación son medios a través de los cuales se promueve 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, el cumplimiento de la misión en la DIAN y de atender su compromiso con los funcionarios y con el público en particular.
- Cultura ciudadana, tributaria, aduanera y cambiaria: este programa fomenta en la población la formación de valores y actitudes que permiten la interiorización del concepto de contribución, la comprensión de lo público, el cumplimiento de la responsabilidad social y ciudadana y el mejoramiento de la relación de la comunidad con el estado.
- Fortalecimiento del área de desarrollo humano: en términos conceptuales y prácticos se basa en principios de integralidad, participación y respeto a la regionalización con el fin de articular el desarrollo personal con el desempeño organizacional.

Los frentes estratégicos creados por la entidad están dirigidos a originar condiciones para que las personas que están vinculadas a ella autogestionen su desarrollo personal.

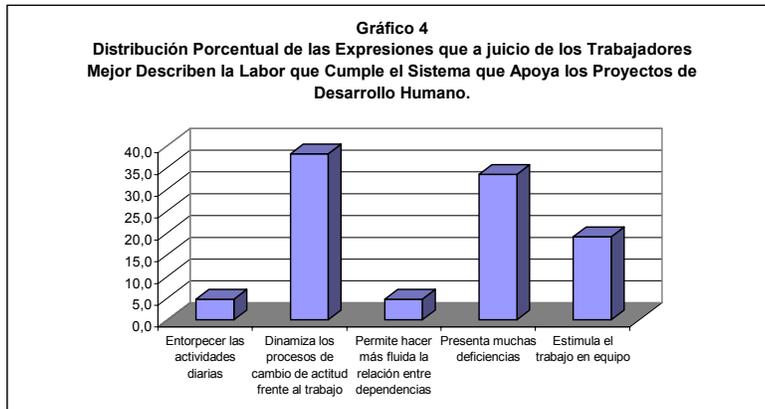
Para el caso de la Administración Local de Impuestos Pasto, los frentes anteriormente mencionados no son aplicados en su totalidad, las estrategias que están relacionadas con el cumplimiento del servicio que cumple la entidad hacia la sociedad se cumplen con responsabilidad ya que son parte del ideario ético al ingresar a la administración; respecto a las estrategias que están encaminadas a fortalecer el ambiente laboral, los funcionarios no se encuentran satisfechos, debido a que nivel central, de forma general maneja las condiciones y posibilidades para desarrollar actividades que propicien bienestar o una dinámica interna positiva, sin tratar de profundizar en las características propias de cada regional.

A la pregunta ¿Qué hace usted por su bienestar dentro de la entidad? los funcionarios respondieron:

" Hay muy pocas herramientas que le permitan a uno de pronto mejorar esas condiciones, son ya directrices que la línea directiva debe tomar en lo posible el diálogo con la gente y mirar que le esta afectando y si esta contenta con puesto donde esta trabajando."*

" La verdad es que hay poco que hacer, a uno le entregan una cantidad de trabajo y tiene que hacer es evacuar muchas veces me ha tocado trabajar horas extras."*

Gráfico 4. Expresiones que describen la labor de desarrollo humano



Fuente: Encuesta DIAN 2001.

La oficina de desarrollo humano a nivel central y en la Administración Local de Impuestos Pasto según los funcionarios presenta varias deficiencias, para ellos es una oficina que entorpece las actividades diarias, en menor grado estimula el trabajo en equipo y no tiene tanta preocupación por lograr un ambiente laboral donde las relaciones interpersonales sean fluidas entre dependencias.

* ENTREVISTA con funcionario de la división de Recursos Físicos y Financieros. 2 de Agosto de 2001.

* ENTREVISTA con funcionaria de la división de Fiscalización. 3 de Agosto de 2001.

5.4 LA POLITICA DE BIENESTAR SOCIAL: UNA NUEVA IMAGEN DE CALIDAD DE VIDA LABORAL

Bajo la nueva orientación del bienestar en el contexto laboral Colombiano, en las entidades públicas tienen como reto el rescate y la promoción de lo humano; deben entrar a promocionar y proteger al hombre en la vida laboral en cada uno de los procesos que la organización adelanta para ofrecer un servicio público.

Las acciones de bienestar se orientan al mejoramiento de la calidad de vida de las personas vinculadas a la DIAN y sus familias, tanto en el ambiente laboral como familiar, a partir del fortalecimiento de la autonomía y responsabilidad que cada persona tiene en su propio desarrollo.

La calidad de vida laboral que ofrece una entidad es el entorno, el ambiente, el aire que respira una organización, los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los funcionarios una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa en un ambiente de mayor confianza y respeto.

También se lo conoce como clima organizacional, ósea, el ambiente o atmósfera que existe en la misma (comunicación, confianza, sinceridad, etc.). Cada empresa tiene su propio clima y la DIAN la concibe desde el punto de vista de desarrollo, para que facilite la consecución de los objetivos de la entidad brindando la oportunidad a sus funcionarios para alcanzar simultáneamente sus metas personales.

El funcionario- trabajador aparece en las organizaciones como parte de los procesos, como un insumo más que hace posible cumplir los servicios a la comunidad. Desde este punto de vista el funcionario es la persona que se caracteriza por sus capacidades, habilidades, o el conocimiento que al ser aplicados pueden ser productivas las instituciones, en este caso particular la Administración local de Impuestos Pasto.

Sin embargo el servidor público, además de sus capacidades tiene sentimientos, expectativas, creencias y necesidades que constituyen y manifiestan mediante la interacción social (asociación entre actores conscientes para un fin determinado).

El lugar de trabajo debe ser un lugar vital que proporcione posibilidades de realización personal y social, además de promover algunos de los medios que contribuyan a mejorar el nivel de vida del grupo familiar.

Con frecuencia los líderes de la entidad se han empeñado en obtener colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero no se han preocupado por conocer las ideas que esas personas pueden aportar a ese bienestar.

Es así como los planes y programas de calidad de vida laboral deben atender las diversas condiciones, existentes en el medio laboral, con el fin de propiciar espacios, experiencias, prácticas y/o comportamientos que actúen como satisfactores de las necesidades humanas.

El bienestar de los funcionarios, desde el ámbito laboral, debe convertir el trabajo en una actividad creadora, enriquecedora y gratificante como condición para lograr una actitud favorable hacia los procesos de cambio y hacia la realización de la misión institucional.

Un factor que puede contribuir a la construcción de condiciones que favorezcan el desarrollo individual y corporativo de esta institución estatal es la cultura organizacional.

Por cultura organizacional se entiende la forma de pensar, sentir y actuar que comparten los miembros del grupo haciéndolos diferentes de otros, la cultura puede ser un medio facilitador u obstaculizador de los procesos de gestión de recursos humanos, máxime si estos procesos requieren altos niveles de participación de los funcionarios que integran los distintos grupos de trabajo.

Por tanto los programas de bienestar, orientados a mejorar las condiciones de vida laboral de una organización deben influir la intervención en variables culturales relacionadas con los procedimientos, normas, principios, estilos directivos, procesos de solución de problemas y toma de decisiones del equipo de trabajo, debe tenerse en cuenta, la visión, la misión y valores de la entidad.

La generación de una mejor calidad de vida no es responsabilidad únicamente de un funcionario o de una dependencia encargada formalmente de administrar los recursos humanos, como es el caso de la oficina de personal; es una tarea permanente que compromete a todas las áreas y niveles jerárquicos, incluyendo el equipo directivo, es decir, a todos los funcionarios, como actores que son de su propia vida laboral.

En la Administración Local de Impuestos Pasto, la dependencia encargada de coordinar actividades que mejoren la calidad de vida del funcionario es el área de personal, la cual ejecuta políticas y programas elaborados por la oficina de desarrollo humano de nivel central; pero en general es tomada como otra dependencia la cual tiene que cumplir metas tributarias y obligaciones a corto y mediano plazo y no como la gestora de propiciar un ambiente laboral positivo, el funcionario de la DIAN Pasto responsabiliza en gran medida a la oficina, sin tener en cuenta las políticas y programas que de forma integral propone la DIAN.

A la pregunta ¿cómo utiliza las herramientas que ofrece la oficina de desarrollo humano para mejorar su desempeño laboral? Los funcionarios respondieron:

" las herramientas si bien son pocas, pero trato de hacer lo mejor."*

" la verdad es que no las conozco muy bien, yo simplemente se que ellos allá manejan lo de las vacaciones, lo de Navidad, lo de la licencias, permisos antes se maneaba directamente en Bogotá."*

" Herramientas? Cuales son me gustaría conocerlas, de las pocas herramientas que tiene desarrollo humano que yo he utilizado han sido únicamente cuando han dictado algún seminario y cuando he necesitado el aula, pero básicamente no conozco, realmente no, creo que desarrollo humano esta muy apartado de lo humano."*

5.4.1 Objetivo de la política de bienestar. El objetivo general de la política para las entidades públicas es orientar la gestión del bienestar social laboral hacia el desarrollo de procesos

* ENTREVISTA con funcionario de la división de recursos Físicos y Financieros. 6 de Agosto de 2001.

* ENTREVISTA con funcionaria de la división de Fiscalización. 3 de Agosto de 2001.

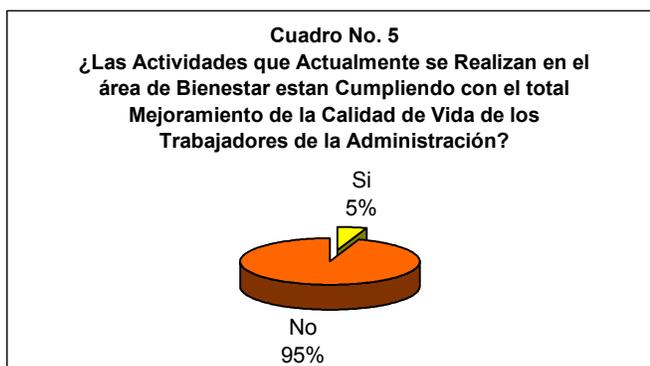
* ENTREVISTA con funcionario del área de Pymes. 13 de Agosto de 2001.

participativos que propendan por el desarrollo integral del servidor público, dentro y fuera de la entidad y que a su vez propicien actitudes favorables frente a la actividad laboral y mayor identidad y compromiso con los fines sociales del estado.

La política busca así mismo, la utilización adecuada de los recursos estatales asignados a cada entidad en el rubro de bienestar, así como las transferencias para la caja de compensación, fondo nacional de ahorro, empresas promotoras de salud y demás organismos especializados.

El área de personal hacia el cumplimiento de la política de bienestar organiza una programación de actividades semestrales que es presentada en el ámbito central para solicitar presupuesto, pero el presupuesto que se presta para esta finalidad es bajo respecto a las necesidades que el funcionario tiene. Por lo que las actividades que en la actualidad realiza la oficina de personal en la materia de bienestar no esta colaborando en la identificación de la calidad de vida de los funcionarios de la administración de Pasto, el (95 %) de los funcionarios negaron una ayuda directa.

Gráfica 5. Actividades de bienestar



Fuente: Encuesta DIAN

5.5 LAS POLITICAS DIAN COMO FUNDAMENTO DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL

Generalmente se dicen que son las actividades que rigen o que aspiran a regir los asuntos públicos, esta también se relaciona con las formas en que los líderes adquieren y utilizan el poder, se relaciona con el equilibrio del poder, salvar las apariencias, las negociaciones, hacer relaciones, concesiones y una variedad de actividades.

Las habilidades políticas dentro de una organización son esenciales para los líderes, tanto para su éxito personal como para facilitar la trayectoria en el desempeño de sus funcionarios. Los frentes estratégicos de la entidad se basan en políticas, las cuales deben cumplirse bajo programas institucionales propuestos por nivel central, ellos tienen como objetivo mejorar el ambiente laboral para un mejor desempeño de las funciones realizadas por los funcionarios.

Por políticas se entiende que son "un conjunto de actividades las cuales aspiran a regir los asuntos públicos; son orientaciones o directrices que rigen la actuación de un asunto o institución en un campo determinado"⁷⁰.

Las políticas DIAN, por tanto, expresan pautas de comportamiento que la entidad considera claves para su mejor funcionamiento.

Estas políticas institucionales se pueden definir sociológicamente como "los medios por los que se emplea el poder para influir en la naturaleza y el contenido de las actividades de gobierno. La esfera de lo político incluye las actividades de los que ocupan el gobierno, pero también las acciones de muchos otros grupos e individuos"⁷¹.

Las políticas institucionales de la DIAN expresan las pautas de conducta que la entidad considera claves para el logro de su visión, las que a su vez son el marco para el planteamiento de objetivos concretos que apunten a la creación de condiciones que sustenten el nexo con el futuro posible. Estas políticas están enfocadas en:

Los frentes estratégicos de trabajo están dirigidas a políticas que se fundamentan en: cultura de servicio, Comunicación, Gerencia, Sistema de carrera, Bienestar organizacional, Formación y capacitación, Cultura ciudadana, tributaria, aduanera y cambiaria, Fortalecimiento del área de desarrollo humano.

En la administración Pasto los frentes estratégicos establecidos de forma general por la DIAN, están en un proceso de maduración, es el caso del sistema de carrera con los programas de formación y servicios educativos estableciendo pruebas de conocimientos y concursos internos para obtener mejores garantías.

5.6 POLITICAS Y FRENTESTRATEGICOS DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DE IMPUESTOS PASTO

5.6.1 Cultura del servicio. Ella está fundamentada en actitudes, creencias, principios y valores que optimicen la satisfacción de necesidades del estado, contribuyentes, usuarios y servidores públicos, en concordancia con la misión, la visión y la responsabilidad social de la entidad.

Estrategias:

- Diseño y ejecución de un programa de calidad de servicio.
- Formación de todos los servidores públicos en servicio y sistema de calidad.
- Apoyo a la creación de un sistema de información que soporte el mejoramiento del servicio.
- Identificación, definición y formulación de indicadores de servicio.

⁷⁰ Diccionario de la real academia de la lengua española.

⁷¹ Giddens, Anthony. Sociología editorial Alianza Madrid, 1991, Pag 767.

- Fundamentación del programa de servicio en la formación gerencial y el desempeño de sembradores jefes.
- Selección y consolidación de grupos de sembradores docentes y simpatizantes que contribuyan al mejoramiento del servicio.

5.6.2 Comunicación. Facilita el fortalecimiento, fluidez y reconstrucción permanente de las relaciones al interior de la Administración de Impuestos Nacionales y el rescate de la persona como centro de dichas relaciones.

Estrategias:

- Implementación del sistema de comunicación de la DIAN, ya que el sistema de comunicación garantiza el flujo claro, preciso y oportuno de la información en todos los niveles de la organización.
- Diseño del sistema de comunicación para la DIAN.
- Fortalecimiento de la infraestructura de comunicación.
- Elaboración de programas de comunicación que apoyen los proyectos de desarrollo humano.
- Inducción de actitudes, habilidades y valores que favorezcan el desarrollo de la comunicación.

5.6.3 Sistema de carrera. Ella se rige por principios como la movilidad regulada, la selección, promoción y estímulos con base en méritos, definición de perfiles de cargos con base en procesos institucionales y flexibilidad que consulte tanto las necesidades de la organización como las competencias y necesidades de cada servidor público.

Estrategias:

- Rediseño y aplicación del sistema de carrera encaminada a potenciar el talento humano.
- Definición de un modelo de liderazgo y de un sistema de formación, seguimiento y valoración del mismo.
- La gestión del desempeño individual es un proceso que inicia con la planeación y continua con el seguimiento y la evaluación; se fundamenta en la interiorización de valores humanistas; la orientación hacia el servicio; la contribución integral de cada persona a los procesos institucionales; la comunicación y concertación permanentes; la proacción, la autorregulación, creatividad y participación.
- Orientación del perfil del líder como gestor del desempeño.
- Diseño y aplicación de técnicas e instrumentos que favorezcan la objetividad del proceso de valoración del desempeño y faciliten su seguimiento.

- Realización del proceso de valoración del desempeño, con el que se busca medir objetivamente la calidad, cantidad y oportunidad del trabajo con base en principios de efectividad, servicio y autodesarrollo.

5.6.4 Bienestar organizacional. Se orienta al mejoramiento de la calidad de vida de las personas vinculadas a la DIAN y sus familias, tanto en el ambiente laboral como familiar, a partir del fortalecimiento de la autonomía y responsabilidad que cada persona tiene en su propio desarrollo.

Estrategias:

- Elaboración participativa del concepto de bienestar integral para las personas de la organización.
- Definición de procesos de bienestar y propuesta de normatización.
- Establecimiento del sistema de investigación, estudio y superación de factores de malestar.
- Elaboración y desarrollo de un plan de mejoramiento de calidad de vida laboral y familiar.
- Creación de condiciones y facilitamiento de herramientas para estimular el desarrollo y autodesarrollo de los servidores públicos.

5.6.5 Formación y capacitación. Promueve la comprensión de la realidad institucional, el desarrollo de las personas y sus promoción en la carrera tributaria y aduanera, en aras de optimizar la productividad, el cumplimiento de la misión de la DIAN y de atender su compromiso con el país.

Estrategias:

- Diseño y ejecución del plan educativo de la Dirección de Impuestos Nacionales, el cual incluye en todos sus programas alguno de los siguientes contenidos: autodesarrollo, valores, servicio, sistemas de calidad y tratamiento de factores de malestar.
- Diseño y ejecución de un programa de investigación y docencia que apoye la formación técnica especializada.
- Redefinición de características, objetivos, alcances y cobertura de los nichos de sembradores docentes.
- Fortalecimiento de los centros de documentación en todo el país.

El caso de la Administración Local de Impuestos Pasto en comparación con las demás administraciones regionales, el fortalecimiento de las estrategias es un proceso joven que ha traído como consecuencia una baja motivación y apatía por parte de los funcionarios.

5.6.6 Fortalecimiento del área de desarrollo humano. El fortalecimiento del área de desarrollo humano en términos conceptuales y prácticos se basa en principios de integralidad, participación y respeto a la regionalización con el fin de articular el desarrollo personal con el desempeño organizacional.

Estrategias:

- Elaboración y ejecución de un plan de acompañamiento, consultoría y asesoría en materia de desarrollo humano a las Administraciones por parte de las Divisiones del Nivel Central.
- Redefinición de las características, objetivos, alcances y cobertura de los nichos de comunicación.
- Elaboración y ejecución de un programa de comunicación y formación sobre políticas, planes y proyectos, programas y normatividad del área de desarrollo humano, dirigido a administraciones y directivas del Nivel Central.
- Implementación de mecanismo de participación al interior del área y en relación con otras áreas, sobre los asuntos de desarrollo humano.
- Diseño y ejecución de un modelo de evaluación integral de las acciones del área de desarrollo humano, que incluya: contexto, insumos, procesos, producto e impacto, acorde con las directrices del esquema de planeación y control interno de la entidad.
- Rediseño de estructura y funciones del área de desarrollo humano.
- Elaboración y ejecución de un plan que facilite la interiorización y práctica de valores institucionales por parte de las personas que trabajan en el área.

El fortalecimiento del área de desarrollo humano en la Administración Local de Impuestos Pasto ha sido progresivo ya que es la única administración local de impuestos a nivel de las regionales que posee una oficina de personal o de desarrollo humano, por lo que esta área se limita a ordenes y disposiciones de nivel central; el fortalecimiento de el área de personal depende de la cobertura de funcionarios que la administración de Pasto tenga, ya que no posee ls mismas garantías que las demás dependencias.

5.7 PLANES INSTITUCIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DE IMPUESTOS

Los planes son el resultado del desarrollo de los objetivos que están frente a la acción de los resultados concretos manifestados en las actividades que nivel central determina.

Los resultados son acciones que permiten el logro de los objetivos y la definición de recursos necesarios para su realización.

Estos resultados deben ser plasmados de cada una de las divisiones de manera directa para que se lleven a cabo y que se puedan definir las acciones necesarias para su debido cumplimiento, estas actividades se manifiestan en los distintos planes que la DIAN promueve como:

- Plan de producción
- Planes de desarrollo.

Los últimos están dirigidos a los resultados de investigaciones y desarrollo de alternativas encaminadas a lograr una mayor contribución de la DIAN a los objetivos del plan de desarrollo particularmente en lo relacionado a la calidad de vida de los funcionarios, la vocación de servicio de los funcionarios, fortalecimiento de mecanismos de participación y de mejoramiento de la

productividad y la racionalidad en la utilización de los recursos, así como el aseguramiento de un mejor ambiente laboral para una mejor prestación del servicio.

El compromiso con las actividades de nivel central no necesariamente son generalizables a las administraciones regionales como la administración local de impuestos en Pasto, pero sí deben asumirlas y desplegarlas a sus dependencias.

Para el cumplimiento de estos planes se requiere que haya una acción coordinada de las áreas de nivel central para facilitar el logro de los objetivos y metas planteadas.

5.7. 1 Plan estratégico. El plan estratégico de la DIAN está concebido para colocar a la entidad a la altura de los retos y las responsabilidades que depara el nuevo siglo y cumplir con la misión institucional que le permita al gobierno central de un lado, obtener los recursos necesarios para atender las necesidades crecientes de la población, y del otro, combatir males como la evasión, la elusión, y el contrabando que afectan gravemente el crecimiento económico del país y resta necesidades a la población más necesitada.

Este plan es el resultado de un proceso adelantado por la entidad en la planeación estratégica, que es manejada bajo periodos presidenciales y que apunta al cumplimiento de los grandes objetivos propuestos en el Plan Nacional de Desarrollo.

La separación del ministerio de hacienda, planteó la necesidad de modificar la misión, la visión y los objetivos institucionales. Esta modificación les permitió adecuarse a una entidad moderna, ágil y flexible con especial sentido del servicio frente a los usuarios, contribuyentes y la comunidad en general.

El plan estratégico de la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales, es el producto de la concertación institucional. Los funcionarios de la entidad con este plan tienen la responsabilidad de alcanzar el nivel de gestión que estén a la altura de las circunstancias por las que atraviesa el país en la actualidad.

El plan se ha integrado nacionalmente, con un plan de producción, es decir, la suma de esfuerzos que cada área aporta para el logro de los resultados. De esta forma la DIAN ha definido un perfil institucional que les permite la consolidación como una entidad efectiva.

Dentro de la estructura estratégica, la DIAN trabaja planes en distintos niveles como el tributario y el aduanero, que orientan el devenir de la entidad, los cuales constituyen la unidad estratégica de negocio. Para su consolidación existe la contribución de lo que se ha denominado Unidad Estratégica de Servicios.

En la administración local de impuestos seccional Pasto, en nivel regional y nivel central se materializan dos planes:

El plan de producción: en camino al cumplimiento del objetivo institucional y que se encuentra en relación directa con las funciones y razón de ser de cada una de las áreas. La base para su formulación son indicadores establecidos para cada uno de los resultados y a partir de los cuales se determinan metas concretas a nivel de área y de administración regional, las cuales a su vez replican el despliegue a las administraciones locales de su jurisdicción.

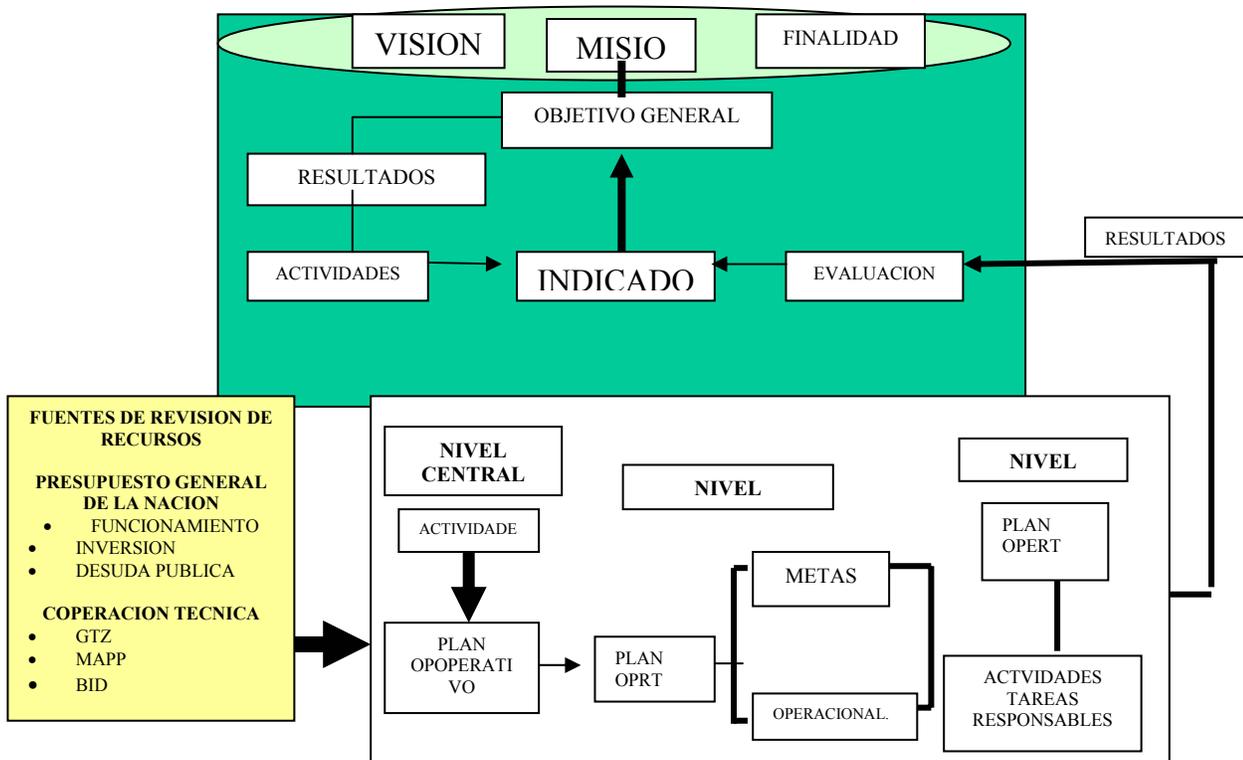
Planes de desarrollo: dirigidos al logro de los resultados de investigación y desarrollo que canalicen y generen alternativas encaminadas a optimar la contribución de la DIAN a los objetivos del plan nacional de desarrollo, especialmente en aspectos relacionados con la calidad de vida laboral, la vocación de servicio de los servidores, fortalecimiento de mecanismos de descentralización y participación, optimización en la productividad de la inversión y racionalidad en el uso de recursos, el aseguramiento de la calidad y la consolidación de una cultura e infraestructura de servicio.

La base de los diferentes planes que se ejecutan al interior de la administración, son actividades definidas para cada uno de los resultados y a partir de los cuales se determinan compromisos concretos a nivel de área o de división a nivel local.

Para el caso de la administración de Pasto los planes que se ejecutan con continuidad son los que conciernen al área de planeación y producción, ya que se manejan bajo los periodos presidenciales y que están conectados con los objetivos y criterios del plan nacional de desarrollo, para el caso de la entidad el plan tributario es el más importante ya que su objetivo principal es el de recaudar impuestos.

Los planes de desarrollo relacionados con la calidad de vida de los funcionarios están en una etapa de fortalecimiento, la aplicación de la evaluación de la valoración del desempeño y la estrategia de sembradores dirigida a la formación de líderes son puntos en los que el área de desarrollo humano de la Administración Local de Impuestos coloca mayor énfasis.

Figura 3. Proceso del Plan Estratégico DIAN



Fuente: Programa de reinducción 2000. DIAN

El proceso del plan esta está planteado según el periodo presidencial, donde la misión, la visión, .los objetivos y la finalidad se construyen según la perspectiva integral del presente y futuro que se define en un periodo de tiempo, como organismo social público la DIAN define cada uno de estos aspectos.

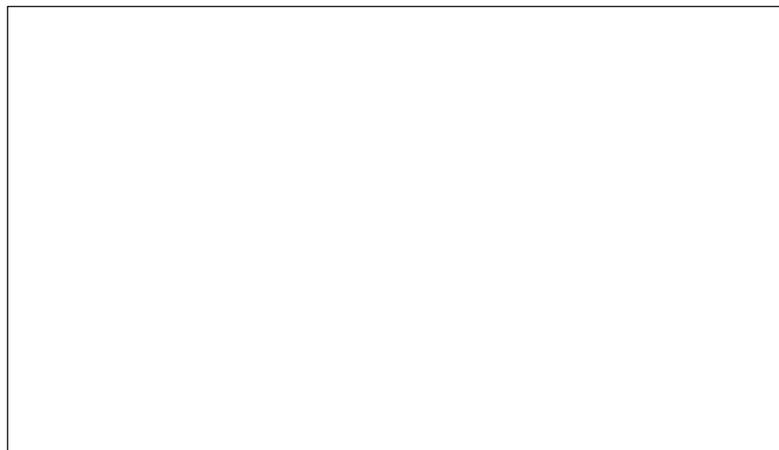
En este proceso se explica el procedimiento por medio del cual los planteamientos tienen que ser ejecutados para obtener las metas propuestas, la visión constituye la relación y los compromisos fundamentales de la organización con su entorno, la visión es la perspectiva de lo actual y lo que esta por venir, los objetivos son los alcances de los resultados de las metas fijadas, estipulados bajo planes operativos; toda esta dinámica sólo tiene el único fin de obtener resultados en un tiempo determinado.

5.8. LOS PROGRAMAS DIAN COMO ACTIVIDADES QUE FOMENTAN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

5.8.1 Programas DIAN. En los programas se representan los principales logros alcanzados por el área de desarrollo humano durante 1999, con base en los cuales se formulan los programas de trabajo del año 2001.

Muchos logros fueron posible gracias a la contribución de las regionales y las administraciones, ellos están encaminados a fortalecer, ya que con ellos se aproximan a los resultados previstos en el plan estratégico de la entidad y a los objetivos específicos planteados en el área de desarrollo humano en cuanto al desarrollo institucional y personal, los programas permanentes que maneja la entidad son:

Gráfico 6. Programas DIAN



Fuente: Encuesta DIAN 2001.

5.8.2 Programas de capacitación. De acuerdo a las acciones académicas que la DIAN había implementado en el plan educativo de 1999, la actividad educativa para que los funcionarios, implementen y contribuyan a los procesos institucionales las actividades de capacitación estén dirigidas a incrementar el desarrollo de habilidades y destrezas que suplan posibles deficiencias que se establezcan entre el conocimiento que tienen los funcionarios y el requerido para un mejor desempeño en sus procesos de trabajo.

A la pregunta ¿la capacitación recibida ha ayudado a mejorar su desempeño laboral, como? Los funcionarios respondieron:

"No ha habido muchas, más bien pocas, muy pocas por la misma restricción presupuestal, nosotros somos una entidad, que tenemos la obligación eh.. de tener conocimientos actualizados por que somos los que damos a conoce las normas, las leyes con respecto a los impuestos y las sanciones a una cantidad de cosa que tiene que hacer la DIAN."*

"Si haber, desafortunadamente, no se si por cuestiones de presupuesto se ha mermado mucho el nivel de capacitación, en épocas anteriores había más estímulo."*

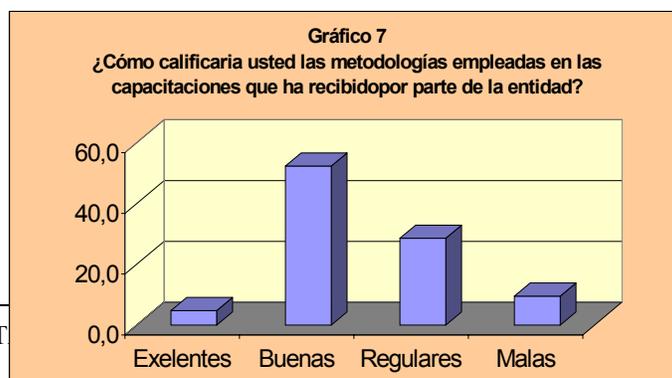
"A mi personalmente si, si, pero ha si do insuficiente en lo que me corresponde a mi trabajo, aquí en Pasto, por que desafortunadamente, o sea, cuando uno es trasladado, eh , eh, cuando va a un área diferente de la que ha estado uno recibí la inducción y suficiente."*

En la administración Local de Impuestos Pasto, la capacitación no llega a cumplir con las expectativas de los funcionarios de las distintas divisiones, la mayor de las causas el presupuesto que nivel central dispone para el plan educativo.

Por medio de las capacitaciones se realizan actividades académicas a partir de hechos concreto, con materiales diseñados y entregados previamente a su ejecución.

Ala pregunta ¿cómo calificaría usted la metodología empleadas en las capacitaciones que ha recibido por parte de la institución? Respondieron así:

Gráfico 7. Metodologías



* ENTREVISTA

* ENTREVISTA con el Jefe de la división de liquidación. 22 de agosto de 2001.

* ENTREVISTA con Funcionaria del área de personal. 7 de septiembre de 2001.

Fuente: Encuesta DIAN

Para la mayoría de los funcionarios de la entidad la metodología utilizada en las capacitaciones recibidas es buena, lo único que entorpece el proceso académico de la entidad es el presupuesto para poder implementar nuevas capacitaciones que contribuyan con la dinámica de la institución y el enriquecimiento personal del funcionario de la DIAN.

Los objetivos y las políticas y estructuras del plan educativo, aplican al programa de capacitación. Estos en la mayoría de las veces están orientados a contribuir con el cumplimiento de los planes operativos de las divisiones.

A la pregunta ¿usted a utilizado las capacitaciones para optimizar o mejorar su desarrollo personal y generar así una mejor calidad en su desempeño laboral? Respondieron:

Gráfico 8. Calidad en el desempeño laboral

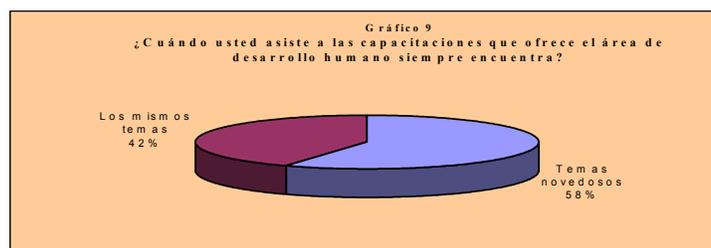


Fuente: Encuesta DIAN

El 95% de los funcionarios, la capacitaciones le han servido para mejorar su desempeño laboral y su desarrollo personal, las capacitaciones motivan a que el funcionario realice de manera positiva su trabajo.

El administrador local y el coordinador de capacitación, son los que adelantan el programa de coordinación, bajo la responsabilidad del jefe del área de desarrollo humano o de personal.

Gráfico 9. Capacitaciones de desarrollo humano



Fuente: Encuesta DIAN

A la pregunta ¿ cuando usted asiste a las capacitaciones de desarrollo humano usted siempre encuentra? Los funcionarios respondieron así:

El 42% de los funcionarios opina que los temas que ofrece el área de personal no son novedoso y el 58 % de funcionarios dice que son novedosos, la diferencia no es muy grande, lo que quiere decir que a la mayoría le interesa recibir capacitaciones, pero estas no llenan totalmente sus expectativas.

La productividad, el alcance de los objetivos y el cumplimiento de la misión de la administración Local de Impuestos Pasto, se ve ejecutada en las capacitaciones programadas por la entidad.

Gráfico 10. Capacitación en la entidad



Fuente: Encuesta DIAN

5.9 ESTRATEGIA DE SEMBRADORES FUNDAMENTO DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL

Bajo este programa ha punteado el plan estratégico de la entidad mediante su contribución al logro de resultados de gerencia, comunicación y servicio, por lo que es un programa novedoso.

Este programa comenzó en 1999, los principales logros de la estrategia de sembradores era la construcción del modelo de liderazgo de la entidad y la gestión de planes de mejoramiento del liderazgo en algunas administraciones, la presentación de la propuesta para estructurar el manual de responsabilidades gerenciales, el fortalecimiento de los nichos de comunicación en todo el país, la elaboración de propuestas locales del perfil docente de la DIAN, la capacitación de sembradores, el impacto de la estrategia y la sensibilización en ética y valores institucionales hacia los funcionarios.

Los funcionarios respondieron a la pregunta ¿ que sabe usted del sistema de sembradores o el desarrollo complementario gerencial? Así:

"No, su merced, no"*

"Si sabe que si, ahorita... tuve la oportunidad cuando llego este programa, estaba de jefe encargado, entonces entre directamente, pero considero, yo siempre he dicho.....que la sociedad esta compuesta por todo tipo de personas y la formación de lideres es fundamental."*

"Si sería importante aprender todo eso, me hubiera gustado participar, ya estamos cansados, que vengan nuevas generaciones."*

Para construir el modelo de liderazgo de la estrategia, se realizo en distintas administraciones propuestas para estructurar la propuesta, sus propios modelos fueron enviados al área de desarrollo humano y algunas de ellas empezaron a gestionarlo. De esta manera empezaron a pasar de las herramientas aun modelo ya instituido de desarrollo y los planes de mejoramiento.

En la administración no se ha logrado el conocimiento y la apropiación del programa, se limitado a que sea un tema de los jefes de cada oficina y no de todo funcionario perteneciente a la entidad.

Las pautas más sobresalientes del programa están encaminadas a promover valores y actitudes comunicativas, procurar el mejoramiento de las relaciones laborales, exaltar la esencia humana de la comunicación, promover encuentros y talleres par alimentar las relaciones, en entre otros.

El programa tiene el fin general de contribuir al mejoramiento de los procesos comunicativos de la entidad.

El nicho de comunicación es una de las herramientas del programa, este ha llegado ha constituirse en un espacio de encuentro para reuniones de trabajo de los sembradores o lideres formales e informales de la entidad; en este espacio ellos realizan el producto institucional correspondiente al ciclo (nichos de desarrollo) y resuelven asuntos propios de la administración o área (nichos e gestión).

Los sembradores o lideres docentes, quienes construyeron el perfil docente de la DIAN, esta es otra herramienta que ha facilitado el conocimiento y la relación entre las distintas administraciones, intercambiando conocimiento.

Este programa permitió el mejoramiento la comunicación debido a los cambios culturales por el estilo de comunicación, participación y tolerancia.

Hoy en día se la conoce como desarrollo complementario gerencial y docencia e investigación, a nivel central se apoya desde la división de documentación y comunicaciones.

* ENTREVISTA con Funcionario del área de personal. 6 de julio de 2001.

* ENTREVISTA con Funcionario de la división de recaudación. 3 de agosto 2001.

* ENTREVISTA con Funcionario de la división de recursos físicos y financieros. 6 de agosto de 2001.

Un producto clave de la estrategia es el ideario ético, en el funcionario en formación de líder encontrara instrucciones sobre el tema de servicio para ser socializado con los demás compañeros de la entidad para unificar aportes y alimentar cada año la estrategia.

A la pregunta ¿ en su opinión el sistema de sembradores lideres y lideres no formales ayudan o aportan el desempeño laboral de la institución, porque? Los funcionarios respondieron:

"Qué son lideres formales?"*

"Ay.. eso a mi me parece tan aburrido, ah, por que eso es una carreta y venga yo le digo una cosa la cuestión de liderazgo es muy compleja y peor aun en esta entidad, cuando le miden a uno la cuestión de metas y yo pienso que eso es mucha teoría y a la practica no se la ha llevado a cabo y entonces a mi me aburre eso que es otro tipo de demagogia."*

"Ese programa se viene desarrollando desde 1999 en la entidad el desarrollo institucional ha venido desarrollándose en forma paulatinamente, pienso yo, para que involucrar a los funcionarios en esta clase de trabajo, esto es como para espacios culturales, ya por los menos la gente tiene la idea de que estamos usando el concepto de sembradores jefes o sembradores simpatizantes o lo mismo lideres formales y lideres no formales (...) este programa lo miro como muy aislado, muy teórico muy por etapas, entonces tu sabes que eso tiene que ser muy permanente y muy continuo no cada año."*

La estrategia de sembradores no es relevante para su desempeño laboral, no es un aporte significativo para su crecimiento personal, tal ves por que no han tenido mucho conocimiento por parte de sus jefes o de la administración, por lo que los procesos de comunicación no son claros en la emisión de sus mensajes, lo que dificultad llevar a cabo de manera clara la misión y la finalidad de la entidad.

Los interrogantes son muchos acerca de un programa tan importante para el desarrollo de las relaciones laborales al interior de la entidad, por lo que a la pregunta ¿tienen alguna duda o interrogante sobre este sistema? Los funcionarios respondieron así:

"Si tengo muchas dudas, me gustaría saber en que consisten los temas exactos que se van a tocar."*

"No, mira yo diría que hay que profundizar mucho más en cuestión de gerencia, hay muchas teorías y hay muchas cosas que hacer."*

"Si, porque no lo conozco, si es interesante conocerlo, saber de que se trata y en que sentido me pude beneficiar en mi crecimiento personal."*

* ENTREVISTA con Funcionario de la división de recaudación. 13 de agosto de 2001.

* ENTREVISTA con Funcionaria del área de jurídica. 8 de agosto de 2001.

* ENTREVISTA con Funcionaria del despacho. 23 de agosto de 2001.

* ENTREVISTA con Funcionaria de la división de fiscalización. 3 de agosto de 2001.

* ENTREVISTA con Funcionaria de la división de cobranzas.

5.10 PROGRAMAS PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

5.10.1 Programa de bienestar. Este programa debe ser implementado y planeado por cada administración para mejorar la calidad de vida del funcionario enfatizando en el desarrollo integral, la salud y el autodesarrollo personal y grupal.

Las áreas de intervención son:

- Calidad de vida laboral y familiar: los funcionarios de la administración Local de Impuestos Pasto en este programa encontrarán el espacio para desarrollar habilidades psicofísicas y artísticas, a través de actividades deportivas, lúdicas, culturales de integración e información relacionadas con los servicios de bienestar. También la organización de talleres de autodesarrollo y desarrollo integral que ayuden a la formación humana y al desarrollo personal. En el campo de la salud los funcionarios encontrarán programas de promoción y prevención en salud con las diferentes Eps para funcionarios y beneficiarios a través de talleres y exámenes médicos.

- Programa de salud ocupacional: se relaciona con las actividades anteriormente expuestas, mirando riesgos respecto al entorno de la entidad.

- Programa de formación y capacitación: la administración central a través de la división de educación establece y administra este sistema en beneficio de todos los funcionarios, la oficina de desarrollo humano ha diseñado el plan educativo de la institución, este sustenta en metodologías que cada división pueda diseñar el programa de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada funcionario.

- Programa de formación de docentes: su objeto es formar funcionarios docentes en aspectos pedagógicos y didácticos unidos a una formación humana que lo haga agente de cambio y de mejoramiento continuo de la institución, este programa se realiza de acuerdo a las necesidades expuestas por cada división, administraciones o nivel central.

- Programa de capacitación: estas actividades están encaminadas a suplir los requerimientos específicos de los funcionarios con contenidos temáticos de acuerdo a la naturaleza de la entidad.

- Programa de investigación: este nuevo programa se implemento con el fin de ayudar a orientar y perfilar los desarrollos teóricos y prácticos del plan educativo de la DIAN.

- Programa de convocatorias de concursos al exterior: promueve la participación de los funcionarios en eventos ofrecidos por organismos internacionales que tienen un contenido de tipo académico aplicable a la institución, es considerado como un incentivo para los funcionarios más comprometidos con el desarrollo institucional.

- Programa de servicios educativos: comprende cursos, pruebas de conocimiento y concursos internos, ayuda al funcionario a mejorar su posición al interior de la administración.

* ENTREVISTA con Funcionario de la división de Recursos Físicos y Financieros. 2 de agosto 2001.

- Programa de formación para el desarrollo personal y corporativo: este programa consolida un grupo de funcionarios de acuerdo con su perfil y condiciones personales y profesionales deben actuar como sembradores de desarrollo humano, ayudando en el proceso de transformación personal e institucional y hacer realidad las políticas de desarrollo integral.

Los programas implementados por la DIAN para las Administraciones Locales tienen el fin de generar una dinámica laboral que esté claramente establecida con la finalidad de la entidad en general, para que los funcionarios que la integran encuentren en ella más que un soporte salarial, encuentren el espacio donde mejore cada día su calidad de vida.

Los programas que se llevan a cabo en la Administración Local de Impuestos Pasto, son todos los anteriormente mencionados, la diferencia radica en la forma de aplicación y de colocarlos en marcha, en este sentido los funcionarios caracterizan un ambiente laboral propio de su entorno, es el caso de los programas de convocatorias de concursos al exterior y el programa de formación para el desarrollo personal y corporativo, estos programas no tienen la cobertura disponible para administraciones Locales pequeñas, esto conlleva a una mala distribución de oportunidades que se manifiestan en un ambiente laboral de pocas oportunidades.

5.11 MATRIZ DE NECESIDADES Y SATISFACTORES

Se propuso un taller donde los funcionarios tuvieran la oportunidad de conocer sus debilidades y fortalezas entorno a su ambiente laboral, más concretamente sobre sus relaciones sociolaborales que llevaban cotidianamente y como el desarrollo integral que propone la institución que influye en su desarrollo como persona que cumple una función pública.

El resultado del ejercicio permitió al grupo tomar conciencia de sus carencias y potencialidades más profundas y por medio de ellas identificar los elementos necesarios para una adecuada satisfacción de las necesidades fundamentales del grupo. Como resultado se obtuvo dos matrices una deseable y una a la que llamaron negativa (véase los anexos 2 y 3).

La matriz deseable, concordaron los funcionarios que era lo contrario a lo expuesto en la primera matriz.

En la medida en que los satisfactores se identificaron con creciente nivel de especificidad se analizaron críticamente por el grupo, dando como resultado características propias y valores y atributos generados por la entidad y que los funcionarios han adquirido a través del tiempo que ha permanecido en la entidad, como suyos.

Este análisis reveló la capacidad que tiene el ser humano de examinarse a sí mismo por medio de otros, evaluando de una manera educativa, creativa y participativa efectos positivos y negativos de su ambiente laboral y permitiendo crear una estrategia orientada a la satisfacción de sus necesidades humanas.

En general los funcionarios sienten que su trabajo no es lo suficientemente valorado por el administrador de la entidad, más concretamente su jefe inmediato.

El funcionario expresa que el tiempo que le ha dedicado a la entidad ha sido el máximo e incluso a sacrificado el tiempo con su familia.

Los funcionarios no se sienten asimismo como parte de la administración, por que sus jefes y en general la entidad no lo valora como persona. Ellos son más que maquinas para cumplir metas, son seres humanos, su carencia se representa en la atención de la entidad hacia ellos.

Si bien la administración le brinda la posibilidad de capacitarse, esta capacitación la ven como deficiente y requieren que sea más actualizada.

El principal problema que lastima las relaciones laborales es el egoísmo y la indiferencia que se presentan entre compañeros, existe mucho individualismo cada quien responde por su división y por su rosca, el sentido de compañerismo es mínimo y mucho menos el compromiso con la entidad. En cuanto a las decisiones de traslado de puesto de trabajo, causa malestar por que no se consulta ni se hace participe al involucrado, el gerente es arbitrario al tomar esa clase de decisiones. La gratificación con ascenso o aumento es injusta, en la mayoría de la veces es por amiguismos.

Requieren que haya mayor compromiso con la entidad y el administrador Ryno Isacksson Piedrahita, para con sus funcionarios; es vital crear un ambiente motivador, desarrollar las capacidades de cada funcionario para que tenga la oportunidad de ser líder, requieren tiempo y espacio para la recreación y la lúdica, es decir la administración debe invertir en el talento humano y debería obtener rendimiento y no resentimiento, que los valores no generen antivalores, que el funcionario sienta que esta contribuyendo a construir un mejor país y que gracias a su trabajo el le brinda a su familia bienestar.

El Desarrollo a Escala Humana, está orientado en su mayoría a la satisfacción de necesidades humanas, exige una conciencia crítica, un nuevo modo de interpretar la interacción cotidiana de un espacio primordial de la vida como ser humano como es el lugar de trabajo, donde pasa mayor parte de su tiempo, esa realidad obliga a ver y evaluar constantemente el entorno al cual pertenecemos y de una manera más tolerable aceptar, respetar los procesos por los cuales de manera distinta viven las personas, esta teoría de necesidades humanas para el desarrollo debe entenderse como una teoría donde el desarrollo que se habla no es un proceso productivo, si no más bien un proceso donde el ser humano es el único e irremplazable ser que puede crear, construir y reconstruir su bienestar y que es el único con la capacidad de elevar su calidad de vida por medio del reconocimiento de sus necesidades para potencializar sus cualidades humanas.

Los funcionarios de la Administración local de impuestos seccional Pasto, con el propósito de reflejar la realidad laboral bajo los preceptos de la teoría de desarrollo a escala humana muestran sus malestares y deciden las formas de vencer o hacer frente a estos para comprenderlos, y no describirlos ni explicarlos de manera casual.

Se realizaron tres talleres, que se llevaron a cabo los días 17, 18 y 21 de enero del 2002, con el fin de que los talleres sean participativos, se opto por invitar a los funcionarios por divisiones e individualmente, no hubo mucha colaboración de los jefes de cada división, ni por parte de la administración en general, el tiempo para llevar acabo la matriz de desarrollo a escala humana fue muy corta el permiso para asistir y el espacio no contribuyo, la mayoría de los asistentes se sentían cohibidos e interrumpidos todo el tiempo. Se notó que los funcionarios que asisten a los talleres programados lo hacen por intereses muy personales como por ejemplo evadir su responsabilidad laboral o por cumplir el requisito, y no motivados por conocer e instruirse.

Como se puede apreciar en el gráfico 15, los valores propuestos por la entidad no influyen de una manera afirmativa o negativa en la cotidianidad del funcionario dentro de la Administración y fuera de ella, por no existir un conocimiento profundo de ellos.

Los valores en la DIAN, fueron definidos por un proceso participativo. Las jornadas que se hicieron en todo el país les sirvió para identificarlos pero ellos son apenas el inicio de un proceso permanente de superación personal y de transformación cultural que los funcionarios quieren y necesitan. Se trata de diez valores que tienen que tener presentes para contribuir a la construcción de un mejor país y un mejor ambiente sociolaboral.

"Los valores son la expresión de los más altos intereses a los que aspiramos, la base imprescindible para construir nuestro proyecto de vida. Articulan nuestros comportamientos y le proporcionan sentido a nuestra vida. Hacen brillar lo mejor de nosotros y expresan el amor que nos profesamos a nosotros mismos; el respeto que le debemos a la vida, a los demás. Hablan de nuestro deseo de superación, de perfeccionamiento, de potenciación de todas nuestras posibilidades como seres humanos. Son la savia de nuestra vida; el pan que generosamente brindamos a los demás para convivir en armonía. En nuestra sociedad y en nuestra organización, los valores son los principios que expresan la razón de ser, los anhelos, los sueños y los propósitos que compartimos con otros, la fuerza unificadora y la guía de nuestras acciones colectivas"⁷².

Con lo anterior se describe que los valores en la entidad son la base fundamental para dar a conocer a los funcionarios y al público en general el espíritu de la Administración.

Sin embargo, en la Administración Local de Impuestos Seccional Pasto, se observa formas distintas de percibirlos ante su cotidianidad laboral y personal, tratando de que el funcionario se apegue a sus lineamientos pero sin conseguirlo completamente.

En cuanto a la subsistencia el funcionario de la DIAN Pasto encuentra que su salud física o mental es relativamente buena (52.4%), ya que el desarrollo de nuevas habilidades que su trabajo le exige le brindan una estabilidad en estos aspectos se demuestra que las condiciones laborales que ofrece la entidad a nivel salud física y mental son buenas porque puede mantener su vida personal en equilibrio.

La consolidación del proyecto de vida personal del funcionario de la Administración Local de Impuestos Pasto, está ligado con un mejoramiento en cuanto a la capacidad para ordenar y para planificar su trabajo (52.4%), esto significa que la ocupación laboral le quita tiempo a sus actividades personales (57.1%).

La autoestima del funcionario de la entidad en sus relaciones sociolaborales es buena (61.9%), en cambio en su autoestima personal lo laboral no contribuye a estimular su desarrollo afectivo (52.4%), por que la mayor parte de su tiempo la pasa laborando.

El interés del funcionario por desarrollar conocimientos que le permitan mejorar su desempeño laboral es alto (76.2%) al igual que su formación profesional (81%), lo que le permitirá sentirse bien consigo mismo.

⁷² COTE PEÑA, Gustavo Humberto. Ex director general DIAN. 1998.

La participación del funcionario en el torno a su desempeño laboral es alto (66.7%), lo que indica que existe un mayor compromiso en contribuir a que las cosas que afectan al buen desempeño laboral cambien, pero a costa de una menor disposición (52.4%) para con su vida personal.

El funcionario no encuentra espacio de recreación en su ambiente laboral (76.2%), lo que afecta en gran medida la percepción de su trabajo y que a la vez limita la capacidad de disfrutar su vida cotidiana (81%).

La capacidad creativa del funcionario para afrontar y solucionar sus problemas personales se ve afectada por lo laboral (57.1%), pero a la vez el cambio dentro de su dinámica laboral lo asume de manera negativa (57%), ya que no encuentra disposición para ver nuevos campos de acción.

El funcionario en gran parte (66.7%) se siente identificado con el trabajo que desempeña en la entidad, por lo que su mayor tiempo lo pasa dentro de ella y que de forma negativa afecta sus actividades personales (57.1%).

La libertad del funcionario se encuentra limitada (52.4%) por que no tiene autonomía para decidir sobre os aspectos relacionados con su trabajo, ya que deben señirse al manual de funciones, en cuanto a lo personal la autonomía sobre las decisiones que afectan su vida personal están limitadas a lo laboral (57%) (véase el anexo 4).

Dentro de la entidad los mecanismos para desarrollar el ambiente laboral y profesional de los funcionarios, están fundados en el desarrollo institucional de la misma que se fundamenta en el crecimiento integral de las personas que la conforman y en el mejoramiento de las relaciones sociales entre ellos.

6. RELACIONES SOCIOLABORALES EN LA ADMINISTRACION LOCAL DE IMPUESTOS PASTO

6.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS RELACIONES SOCIOLABORALES DE LA ENTIDAD

Para entender el desarrollo de las relaciones sociolaborales dentro de una entidad como la administración local de impuestos DIAN seccional pasto, es fundamental tener en claro el comportamiento como base de las interrelaciones. Una organización como es la Administración local de impuestos Seccional Pasto es un sistema social cuyo funcionamiento debe ser entendido por la sociedad a quien presta su servicio para que la utilice de la mejor manera y esta lleve con éxito su fin.

El comportamiento humano dentro de la entidad se genera a partir de una serie de necesidades y un sistema de valores que identifican a las personas con sus roles.

La entidad ejerce una influencia formal en sus relaciones laborales, su entorno corresponde a un sistema social formal con lo que se afirma que el sistema social no es dinámico y cambiante y es estático, donde sus relaciones están expuestas dentro de un esquema o un diagrama de comportamientos funcional que la organización lo exige.

Según Bartoli, la organización, es el conjunto de estructuras organizativas (o conjunto de elementos y de interacciones relativamente estables del sistema... tangibles o intangibles, formales o informales), serían por ejemplo, las funciones y normas que rigen la actividad, los equipamientos tecnológicos, las conductas asociadas a la interacción al interior de las unidades productivas, las estructuras jerárquicas, el sistema de valores, etc.⁷³

Una relación social se hace dependiendo de "adhesiones por intereses, esa adhesión es consiente de algún modo natural o de costumbre, de una convención o de un derecho; por lo que debe entenderse la relación social como un tipo de lucha por orientar un propósito o imponer voluntades"⁷⁴.

A la pregunta ¿usted participa del fortalecimiento de las relaciones laborales al interior de su oficina y en general de la entidad? Los funcionarios respondieron:

"No se ha dado la oportunidad, no se ha hecho".*

"Si, es decir que uno a estas alturas uno tiene empatía con ciertos compañeros, obviamente se vuelve amigos unidos, tres, cuatro, cinco, los que sea de ahí para allá son compañeros y uno los respeta por eso, uno no trata de interferir con el trabajo de nadie".*

⁷³ BARTOLI, Op. cit., p. 22.

⁷⁴ WEBER., Op. Cit. P 37

* ENTREVISTA con Funcionaria de fiscalización. 3 de agosto del 2001.

* ENTREVISTA con. Funcionaria del área de jurídica. 8 de agosto 2001.

"Pues, si, siendo como es uno cordial, si uno es respetuoso y si uno sabe como llegar al funcionario sin necesidad que por el hecho de que es jefe impone autoridad o impone situaciones que puedan ser engorrosas para el funcionario, uno mismo y cumplir con sus funciones y con responsabilidad, pero no inspirar miedo, la gente no responde bien, pero tampoco ser tan paternalista , ni tan flexible".*

El fortalecimiento de las relaciones laborales al interior de la entidad están dispuestas por el medio laboral y bajo el reglamento impuesto. El funcionario no encuentra la libertad para desarrollarse ampliamente a nivel de las relaciones laborales, las normas, la autoridad, la responsabilidad y la empatía son elementos que regulan su comportamiento.

Una relación laboral para los funcionarios de la entidad, es un conjunto de relaciones personales o colectivas que se producen en la cotidianidad interna como el resultado del intercambio de trabajo personal que realizan con el fin de cumplir con los objetivos que la entidad. Es así como las actividades programadas y la comunicación que en ellas se generan son la base para que exista buenas relaciones laborales.

Para la mayoría de funcionarios el tener relaciones interpersonales dentro de la entidad significa, mantener un ambiente laboral o cumplir con las metas dispuestas por la administración. A la pregunta ¿ usted cree que las relaciones interpersonales que se establecen dentro de la oficina fomentan el desempeño laboral? Respondieron así:

"Si, las relaciones interpersonales son buenas, son beneficios, el desarrollo interpersonal, interinstitucional y de la división más que todo va a ser bueno. Aquí no hay como en otras administraciones que le permiten acceder al funcionario, porque yo creo llega a la personal y pare de contar, ahí se queda, no es valorado, así haga lo que haga, solo el que llegue a ser jefe, el que es amigo del administrador y de pronto tenga alguna influencia sobre todo en los cargos, si..... y existen otras personas que pudieran estar allá y no están".*

"Si, es apena lógico, muy importante tener buenas relaciones interpersonales, donde predomine el respeto hacia los demás no solo en el planteamiento de sus ideas, si no hacia la conducta laboral, su modo de vida."*

"Claro que si tiene que ser mucha comunicación, de armonía porque no tenemos que estar en plena comunicación, para no cometer errores y si se comete errores entonces afrontarlos, entonces es también trabajar en equipo".*

* ENTREVISTA con la Jefe de la división de cobranzas.17 de agosto de 2001.

* ENTREVISTA con funcionaria de la división de cobranzas. 3 de agosto.

* ENTREVISTA con funcionario de la división de recursos físicos y financieros. 2 de agosto.

* ENTREVISTA con funcionaria de la división de recursos físicos y financieros. 13 de agosto.

"Hummm, si, de todos modos, como te contaba anteriormente, el diálogo fortalece cada día más la vida de nosotros tanto personal como profesional. Las interrelaciones con los compañeros te enseñan a descubrir cada día más quien eres, quienes son los demás en que sitio estas que pretendes hacer con tu vida personal, profesional que vas hacer frente a los demás, como vas a demostrar tus conocimientos, todas esas series de cosas te ayudan a crecer con unos parámetros para tu vida".*

La valoración del desempeño es base importante de una buena relación laboral, para los funcionarios de la Administración Local de Impuestos Pasto la comunicación que se genere al interior de cada división, la confianza y el respeto que cada funcionario refleje en su labor puede llegar a motivar y mantener un ambiente laboral sano, aunque en los espacios para el dialogo y la interrelación no existan al interior de la entidad.

Los funcionarios son seres humanos que tienen necesidades, desempeñan papeles sociales y poseen una posición particular. Su forma de ser se ve influenciada por la entidad, el grupo de trabajo y los impulsos individuales.

El medio laboral, contribuye a la construcción personal, ya que la interacción permanente con un grupo de personas las cuales poseen características distintas hace que el ser humano afirme y alimente su desarrollo integral.

En su mayoría los funcionarios creen que para mejorar un ambiente laboral, deben enfocar sus necesidades y valores así:

- "Proyectando el trabajo en equipo"
- "Realizando mis tareas asignadas con calidad y oportunidad"
- "Generando siempre una actitud positiva de responsabilidad y compromiso"
- "Logrando un espacio laboral sea poseído por un ambiente laboral sin resentimientos, envidia, egoísmo e individualismo siempre actuando en equipo de trabajo, compartiendo y generando conocimiento"
- "Asistiendo a la capacitaciones y actividades que ofrece personal y aumentando mi autoestima"
- "Colaborando con los compañeros en lo que necesiten"
- "Predisposición frente a las actividades programadas siempre y cuando las obligaciones del grupo las permitan"
- "Con la iniciativa que externamente se aprende de la vida social, laboral y familiar"
- "Tratando de ser amable con mis compañeros "
- "Dando de mi lo mejor persona y como funcionario en mi relación con el público y con mis compañeros "
- "Comunicación y buen trato"⁷⁵

6.2 LOS VALORES PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LAS RELACIONES LABORALES

* ENTREVISTA con funcionario del área de Pymes. 13 de agosto de 2001.

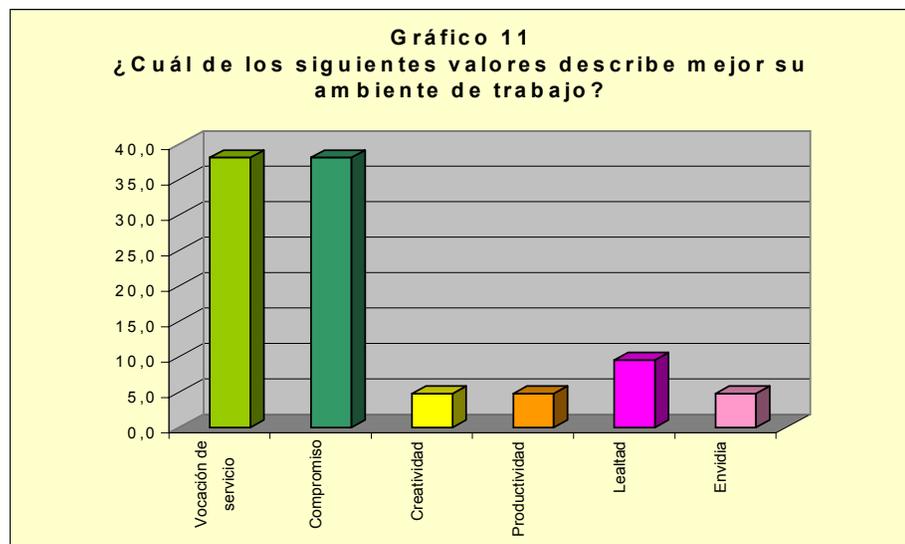
⁷⁵ Elaboración propia. encuesta DIAN. Junio 2001.

Las relaciones deben estar consideradas bajo la ética del trabajo, ética como los valores que están en la raíz profunda de la conducta humana y dentro de las cuales este es visto como deber o como un actividad sin remitirnos al fundamento de su existencia que es la dignidad en el trabajo, que se fundamenta en la conducta social que el sujeto realiza, es decir el hombre en cuánto a persona dando prioridad a la dimensión económica estableciendo una relación entre hombre y necesidades materiales y que se manifiestan en la satisfacción integral. Esta satisfacción la realiza el hombre utilizando cosas que no están dentro de él, sino de afuera.

Los valores se definen como "ideas que los individuos o grupos humanos mantienen sobre lo que es deseable, apropiado, bueno o malo. Los diferentes valores representan aspectos claves de las variaciones en la cultura humana. La cultura específica en la que los individuos pasan sus vidas influye con fuerza en lo que ellos valoran"⁷⁶.

Los valores que orientan la labor de lo servidores de la DIAN, son: Honestidad, Servicio, Equidad, Productividad, Compromiso, Autodesarrollo, Respeto, Impecabilidad, Creatividad, Solidaridad Estos valores son directrices en el desempeño laboral, la vida personal de los funcionarios y las relaciones laborales así:

Gráfico 11. Valores de la entidad



Fuente: Encuesta DIAN. 2001.

Los valores de la entidad que describen mejor el trabajo que realizan los funcionarios de la Administración Local de Impuestos Pasto son el compromiso y la vocación de servicio.

El compromiso según el ideario ético de la entidad, significa vincular otras causas a la propia, puede incluir un acuerdo de voluntades que los hace responsables con ellos mismos y con lo demás. Comprometerse es vincularse a otros y participar en la construcción de la sociedad, estar

⁷⁶ GIDDENS, Op. cit., p. 770.

comprometido con sus compañeros y con los contribuyentes y usuarios significa atender con esmero y cuidado los deberes y obligaciones asumidas como servidor público.

La vocación de servicio significa facilitar el cumplimiento de un proceso y permitir la satisfacción de una necesidad, demanda o solicitud de alguien, de tal manera que tanto el que da como el que recibe puedan sentirse agradados, como servidor público servir a sus compañeros, contribuyentes y usuarios facilitando los procesos en los cuales se relacionan.

El ideario ético de la entidad recoge las pautas, principios, filosofía y criterios para el comportamiento personal y colectivo de la DIAN, y que sirva como orientación para el cumplimiento de la misión social de la entidad.

Pero a la pregunta ¿usted sabe cuáles son los valores que tiene la entidad, y los pone en practica, como? Respondieron así:

"Eficiencia, equidad, no recuerdo los otros dos, son cuatro, se que se colocan en tarjetas, es muy interesante, la pregunta, por qué es bastante difícil hacer un análisis a fondo de que si se aplican o no, por que muchas veces, vuelvo y le repito depende de las directrices con la que se maneja la entidad."*

"Los valores de la entidad por supuesto cuantos son, haber voy a hacer un chancuco, donde esta mi libreta."

"Pues si los conozco pero no los tengo presente."*

"Pues exactamente no, algunos pues no los conozco bien, pero trato de poner en practica lo que vaya con la entidad."*

De lo anterior, se observa que la mayoría de funcionarios no participan del ideario ético que dispone la entidad, no existe sentido de apropiación con la filosofía y criterios que propone la administración.

6.3 LA IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS RELACIONES SOCIOLABORALES

La organización social en la sociedad actual esta conformada por un grupo de personas que persiguen intereses comunes para propender por un bienestar, alcanzando metas. Las personas deben estar motivadas por un sentido de pertenencia y fines comunes.

Durante las décadas de 1920 a 1960, Elton Mayo y Roethlisberger dieron el nombre de relaciones humanas, a lo que hoy conocemos como comportamiento organizacional.

* ENTREVISTA con Fátima Roció Zamora. Funcionaria de la división de cobranzas. 2 de agosto de 2001.

* ENTREVISTA con Carlos Arturo Paredes. Jefe de la división de liquidación. 22 de agosto de 2001.

* ENTREVISTA con María Inés Villarreal. Funcionaria de la división de fiscalización. 3 de agosto 2001.

Las diferencias de las personas, la conducta motivada, la persona como un todo y el valor del ser humano y con la naturaleza de las organizaciones, los sistemas sociales y el interés mutuo fundamentaron el paso a la teoría administrativa; por tanto su definición es integral, se crea un concepto holístico donde interpreta las relaciones de las personas que pertenecen a una organización en términos del ser humano como un todo, el grupo como un todo, y el sistema social como un todo.

Por tanto el estudio de las relaciones sociolaborales tiene su base en la comprensión administrativa y sociológica mostrando el mayor número de factores posibles que influyan en el comportamiento de los funcionarios, adoptando una perspectiva general del grupo de trabajo y no como sucesos aislados.

El comportamiento organizacional según Keith Davis y John Newstrom, es: "como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para el beneficio de las personas y se aplican de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones"⁷⁷.

Además este comportamiento se compone de un elemento base como son las personas quienes realizan el trabajo y son llamados funcionarios, ellos constituyen un pequeño sistema social interno y que a su vez se compone de grupos no formales y formales, se dice muchas veces que las organizaciones fueron creadas para servir a las personas y no las personas para servir a las organizaciones.

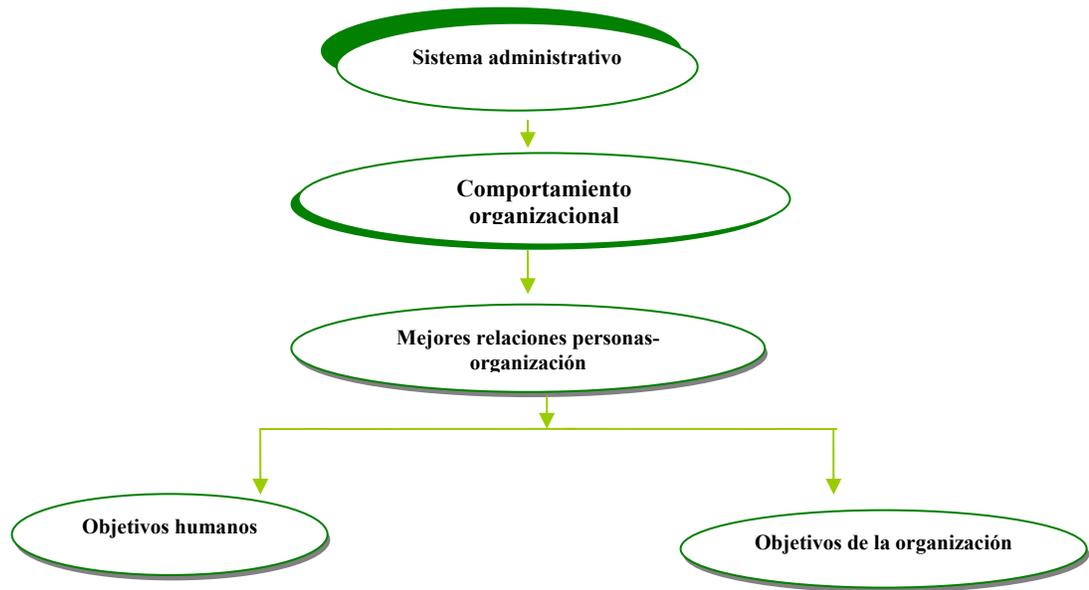
La administración local de impuestos seccional Pasto es un ejemplo claro del sistema administrativo o gerencial, su estructura se conforma por jefes de división y el administrador general, en él recae mayor responsabilidad debido a que son los que toman las decisiones y con ellas pueden afectar de una manera positiva o negativa el desempeño laboral de los funcionarios y su mayor función es tratar de mejorar las relaciones sociolaborales de la entidad, los gerentes tratan de crear un ambiente en que la gente sea motivada y trabaje productivamente y sea más eficiente.

Los funcionarios en la entidad son el fundamento del comportamiento organizacional, cada uno tiene unas diferencias individuales, por lo cual la motivación en el desarrollo de su trabajo es esencial para el funcionamiento de la entidad, ellos no deben ser tratados como objeto de productividad, puesto que el concepto de dignidad humana rechaza la antigua idea de utilizar a los empleados como herramientas económicas, las decisiones tomadas por sus jefes o en particular por la gerencia no debe obviar los valores humanos.

A nivel organizacional de la administración local de impuestos pasto el factor humano juega el papel más importante ya que depende de la dinámica relacional de los funcionarios de la entidad, por tanto hablar de cultura organizacional, desarrollo, estructura, ambiente, políticas y practica es hablar del sistema organizacional de la DIAN.

⁷⁷ DAVIS, Op. cit., p. 5.

Figura 4. Sistema administrativo organizacional de la administración local de impuestos Pasto



Fuente: Administración Local de Impuestos DIAN Seccional Pasto

El contexto de la organización de la entidad está constituido de diferentes niveles como el individual que representa a las características propias y diferenciales, el grupal que resalta la importancia de los grupos informales y formales y el nivel de interacción y organizacional definido por el sistema de roles y reglas, las redes de comunicación, el sistema de poder y la estructura de autoridad.

El factor humano denominado anteriormente como mecanicista, pragmático y económico, pasó a una nueva etapa, la de las relaciones humanas que trata de superar la concepción científica y racional del trabajo.

Una de las aportaciones de la administración en este tema fue hecha por la escuela de las relaciones humanas, donde se priorizó el factor social.

El liderazgo, las interacciones, las presiones del entorno, la existencia de distintas redes de comunicación, llegaron a ser factores sociales importantes en el desarrollo de las relaciones laborales de la entidad.

Un factor importante en el comportamiento organizacional tiene que ver con la satisfacción de los funcionarios en su espacio de trabajo, existen críticas fuertes en relación a la inversión en el bienestar de los funcionarios.

La "satisfacción en el trabajo" es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

En la Administración Local de Impuestos Pasto, la mayoría de funcionarios expresan insatisfacción. A la pregunta ¿cómo se siente realizando su actual puesto de trabajo? respondieron así:

"Hummm, no, me siento realizada, porque yo soy de otra área, yo estudie derecho pero me especialize en aduanas y he estado vinculada siempre a la DIAN, entonces la razón de mi venida aquí son razones familiares y afectivas, a sabiendas que profesionalmente no iba a desarrollar lo mío, pero he minimizado eso en la medida de que también ha sido una oportunidad de compartir de aprehender otras cosas que el día de mañana me van a servir en algún momento."*

"Encuentro debilidades en cuanto a los equipos porque tenemos que entregar informes por día y tan solo tenemos dos computadores para seis funcionarios y aveces hay actividades que son inmediatas."*

"De pronto hasta ahorita ninguna debilidad, he cumplido con mis metas y me he sacrificado de pronto no me he visto bien valorado, si uno trata de ser mejor, pero para que le sirve si nunca lo van a valorar, yo tengo entendido que debe ser así, es por ejemplo mi jefe dice que nadie puede tener el 100% a el lo calificaron con el 100% lo que quiere decir que como él no puede haber otro dentro de la oficina"*.

En su mayoría los funcionarios expresan necesidades de importancia que no han sido consideradas, como la necesidad de ser reconocido, de vivir en un espacio de afecto, creatividad, felicidad y desarrollo espiritual, además que el cumplimiento de metas, la estructura física de la entidad y la disposición de elementos de trabajo como los computadores son motivo de su insatisfacción y de un ambiente laboral conflictivo.

En este terreno surge el tema de la realización humana, especialmente ante el efecto deshumanizante de los actuales patrones de comportamiento económico, incluso entre las clases medias y altas.

Además los programas de bienestar orientados a mejorar las condiciones de vida laboral de los funcionarios tienen la responsabilidad de incluir variables culturales relacionadas con los procedimientos, normas, principios, estilos directivos, procesos de solución de problemas y toma de decisiones al interior de cada dependencia de la entidad.

La variable del estilo directivo llevada a cabo por algunos jefes de la entidad debe ser ecuánime y debe cumplir con el papel integrador hacia la realidad institucional para proporcionar elementos conceptuales prácticos que permitan afrontar los cambios requeridos para facilitar el trabajo entre sus subalternos.

Otro factor importante para el comportamiento organizacional es el cambio de localidad y de ambiente laboral.

* ENTREVISTA con funcionaria del despacho. 23 de agosto 2001.

* ENTREVISTA con el Jefe de la división de fiscalización. 30 de agosto de 2001.

* ENTREVISTA con funcionario de la división de recaudación. 13 de agosto de 2001.

Generalmente afecta culturalmente, también causa sentimientos de inseguridad, confusión y ansiedad debido al nuevo ambiente.

Ciertos funcionarios que han tenido la experiencia de trabajar en otras administraciones contestaron a la pregunta ¿ que debilidades encuentra al desarrollar su trabajo? así:

"A nivel de administración, la verdad nosotros encontramos una gran dificultad en la mentalidad de la gente, es más un problema cultural, es cierto que tenemos unas restricciones técnicas, económicas, pero aveces son complicadas de superar y de manejar las trabas culturales, por ejemplo la cultura del servicio todavía le cuesta a la gente toda vía tenemos esa idea de la institución.....esa idea de ser estado, es a nosotros que tienen que ofrecernos que darnos y nosotros realmente no tenemos que ofrecer nada, cuan es al contrario, nosotros prestamos un servicio y es un servicio público, en esa medida tiene que cumplir a pesar de la técnica una función social y eso se pierde de vista, entonces es difícil meterla a la gente en esa dinámica"*.

Otro punto de vista sobre el aspecto cultural es el que expresa una funcionara que a tenido la oportunidad de trabajar en otra localidad de la administración, su opinión dice:

Pregunta ¿qué diferencias usted encuentra en trabajar en dos administraciones distintas?

"Uy sí muchas, pasa es que en primer lugar son dos ciudades muy distintas, una es la capital de la República y esta es una capital pequeña, entonces el universo que se encuentra de las personas de la entidad siendo los mismos funcionarios de la DIAN es muy diferente por que la gente tiene expectativas distintas, tiene formas de vida muy diferentes, tiene posiciones frente a la vida bastante opuestas, claro hay semejanza, entonces una persona que vive en una ciudad grande, eh... tiene siempre, vive siempre de mucho afán de mucha carrera, tratando de que el día le alcance para hacer muchas cosas, de sus actividades laborales y de otro tipo de actividades que uno hace después del trabajo, umh... de, de integración familiar o de amistades, es otra cosa, en una ciudad como Pasto es una ciudad pequeña se vive a un ritmo más lento, eh, la gente se conoce más, eh, están como más pendientes de, de trabajar, su horario específico para poder irse , salir a sus casas o a sus actividades de esparcimiento y también aquí en la administración de Pasto somos máximo setenta y cinco personas en este edificio y en el edificio donde yo estaba éramos como mil personas, entonces eso, eso, eso ahí las cosas ya, ya, de por si marcan una diferencia muy grande, en lo que si hay mucha similitud, obviamente es que en cuanto al trabajo siempre se esta cumpliendo metas en cualquiera de las oficinas en las que se trabaja y en las divisiones hay meta especificas ya sean metas de recaudo o, o, metas tangibles como las que se trabajan en el áreas de eh.. de apoyo como los servicios generales y las áreas de personales ese tipo de cosas. Entonces eh, es muy difícil ósea, uno no puede comparar, ventajas o desventajas, hay por punta y punta, entonces uno tiene que tratar de entender esas cosas, cambios, por que las personas actúan o no tanto ver por que actúan sino, sino, como tratar de ir un paso adelante de las cosas que la gente necesita pues hablando desde el punto de vista de mi trabajo para ver de que manera uno puede suplir esas carencias. (.....), aquí desafortunadamente a veces la gente espera saber si su

* ENTREVISTA con funcionaria de despacho. 23 de agosto 2001.

compañero, su amigo, su amiga va ir o no, para él ir o no ir, " que sea su horario estrictamente laboral por que si es después de cierta hora no yo, ya no me comprometo ", hay algunas cosas que a uno digamos como que le chocan, por que uno espera que, que, si es para, para el bienestar de cada persona se va un poquito del tiempo (...) entonces si esa son la cosas distintas, en nivel central eh como están los grandes directivos, las actas directivas, eh, les queda más fácil la parte del presupuesto (...) de todas maneras tiene mayor ingerencia para que las cosas salgan mejor que en otras administraciones."*

El enfrentarse a un sistema de patrones de comportamiento de un nuevo ambiente puede tener grandes efectos en el funcionario, por ejemplo, una nueva construcción de valores morales, tal vez avances tecnológicos o los cambios en la estructura de la fuerza laboral. Dentro de un sistema social un factor predominante es la cultura, en el medio ambiente o ambiente exterior el impacto cultural es muy fuerte; la personas actúan de acuerdo con lo que los demás esperan de ellas, por tanto su comportamiento es social, Keith Davis, llama a la cultura como la conducta convencional de su sociedad que influye en todas sus acciones a pesar que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes.

Anthony Giddens, expresa un concepto de cultura: " valores, normas y bienes materiales característicos de un determinado grupo. Como el concepto de sociedad, la noción de cultura se usa con profusión en sociología, así como en otras ciencias sociales. La cultura es una de las más distintivas propiedades de la asociación social humana"⁷⁸.

6.4 EL SISTEMA SOCIAL DE LA ADMINISTRACION LOCAL DE IMPUESTOS PASTO

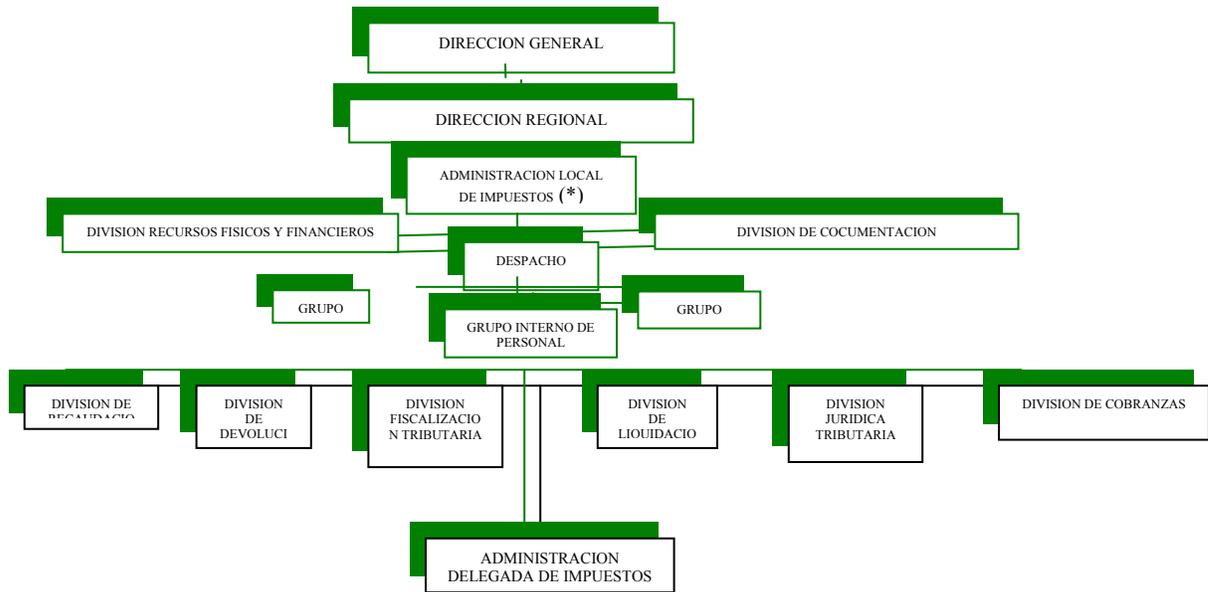
Un sistema social se puede entender como un conjunto de relaciones humanas que interactúan de distintas maneras. La Administración local de Impuestos Pasto es considerada un sistema social donde existe diversidad de interacciones y que a su vez esta conformado por varios subsistemas caso particular la Administración Local de Impuestos seccional Pasto, que es un subsistema de la Administración de Aduanas e Impuestos Nacionales, considerado como grupo grande dentro de un grupo mayor y así sucesivamente.

Dentro de esta entidad el sistema social se compone de todas las personas o funcionarios que la integran y la forma en que se relacionan entre si con el público y la sociedad civil.

* ENTREVISTA con funcionaria del área de personal. 4 de septiembre 2001.

⁷⁸ GIDDENS, Anthony. Sociología. Madrid. Editorial alianza. 1994. P. 762.

Figura 5. Estructura orgánica - nivel regional - administraciones locales de impuestos



Fuente: Administración Local de Impuestos. Programa de Reinducción 2001

La dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN, es una entidad que en su interior mantiene un sistema funcional, en constante cambio, es una organización dinámica y muy grande, que maneja el recaudo de los dineros de la nación.

Cuando ocurren cambios a nivel central los ajustes en las administraciones y localidades internas tienen que acoplarse rápidamente a los nuevos cambios, para restablecer el equilibrio, aunque la diferenciación cultural ha hecho que cuando los cambios se han presentado muy seguidos ha descendido la productividad y del desempeño laboral de los funcionarios por que han estado en un permanente choque, por la diversidad cultural que tiene el País.

El acoplamiento de los funcionarios que son trasladados de una regional a otra genera en el ambiente malestares, debido a que la dependencia esta sujeta a una dinámica laboral distinta a la anterior.

6.5 SOCIALIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DE IMPUESTOS PASTO

Según George Simmel: "La sociedad existe, ahí donde varios individuos entran en acción recíproca", por tanto cada acción que se lleva a cabo cuando las personas realizan determinados actos o impulsos naturales inducen a relacionarse por interés o conveniencia, estas uniones se van convirtiendo en pequeñas unidades de las cuales esta compuesta la sociedad, donde cada unidad influye de algún modo sobre las demás.

Simmel, define a la sociedad "como el complejo de individuos socializados, el material humano socialmente conformado que constituye toda realidad histórica, y también es la suma de aquellas formas de relación por medio de las cuales surgen los individuos, la sociedad en primer sentido".

En la administración local de Impuestos Seccional Pasto, la socialización es el proceso por medio del cual va construyendo desde la inducción principal actitudes, pensamientos y una conducta de funcionario.

Una forma particular de socialización en la administración local de impuestos pasto, ocurre cuando el jefe de personal explica el funcionamiento y los objetivos de la entidad a una persona nueva que ingresa a trabajar, la guía hacia sus funciones, a esta acción se le llama inducción, por lo general la hace el jefe de personal; esta inducción le sirve para desempeñar mejor su puesto o cargo de trabajo y ayudar al nuevo funcionario a obtener información muy valiosa respecto al rol que habrá de desempeñar o los que no debe realizar.

En general los puestos y cargos de trabajo, de los funcionarios pertenecientes a la administración de impuestos nacionales DIAN, están orientadas por percepciones del Rol, es decir, los funcionarios tienen que tener una forma de comportamiento adecuada a su función dentro de la Entidad.

La acción comunicativa, como parte de la acción social, colabora en los tres procesos que conforman la socialización: recepción y reproducción cultural, integración social y desarrollo de la personalidad y de la identidad personal.

Por otra parte el ser humano habita en los tres mundos, objetivo, social y subjetivo, los cuales constituyen los presupuestos ontológicos de la acción comunicativa. Pero los tres mundos se hallan recortados y sobre pasados por un ámbito superior más general y básico que abarca el conjunto de situaciones de la realidad de cada uno: el mundo de la vida.

Él constituye el horizonte cognitivo y marco fundamental desde el que el funcionario acceda a los distintos ámbitos de la realidad; es el marco y lugar donde se realiza la acción comunicativa: el subsuelo vital de la realidad personal en el que se habita.

El resto de mundos, objetivo, social y subjetivo son parte de él, que los cubre y abarca todos, como horizonte último de la vida. Habermas en Teoría de la Acción Comunicativa, nos dice: "...al elegir un determinado concepto sociológico de acción, nos comprometemos con determinadas presuposiciones ontológicas. De las relaciones con el mundo, que al elegir tal concepto, se supone que el actor, dependen a su vez de los aspectos de la posible racionalidad de su acción..."⁷⁹.

De la multitud de conceptos de acción, empleados en teoría sociológica, Habermas, las reduce a cuatro.

1.- El concepto de acción teleológica que ocupa el centro de la teoría filosófica de acción desde la época de Aristóteles. El actor realiza un fin o hace que se produzca el estado de cosas deseado, eligiendo en una situación dada los medios más congruentes y aplicándolos de manera adecuada.. El concepto central aquí es el de una decisión entre alternativas de acción, que conlleva a la realización de un propósito, dirigida por máximas y apoyada en una interpretación de la situación.

⁷⁹ HABERMAS, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa tomo I. Taurus. Madrid. 1998. P. 122.

La acción teleológica se amplía y convierte en acción estratégica cuando en el éxito que hace el agente interviene la decisión de al menos otro agente que también actúa en relación a la consecución de sus propios propósitos.

2.- Habermas dice "El concepto de acción regulada por normas se refiere no al comportamiento de un actor en principio solitario que se topa en su entorno con otros actores, sino a los miembros de un grupo social que orientan su acción por valores comunes." ⁸⁰

Es así como el actor observa o viola una norma cuando se presenta la ocasión para que la norma se aplique.

Las normas expresan un acuerdo existente en un grupo social; y todos los miembros de un grupo para los que rija determinada norma tienen derecho a esperar, que en determinadas ocasiones o situaciones se ejecuten u omitan, respectivamente, las acciones obligatorias o prohibidas.

El concepto central de observancia de una norma significa el cumplimiento de una expectativa generalizada de comportamiento. Este modelo normativo de acción es el que subyace a la teoría del rol social.

El concepto de acción regulado por normas tuvo una significación especial en el desarrollo de la teoría sociológica, a través de Durkheim y Parsons.

3.- Finalmente, Habermas dice "el concepto de acción comunicativa se refiere a la interacción de a lo menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción que (ya sea con medios verbales o con medios extraverbales) entablan una relación interpersonal" ⁸¹

Los funcionarios buscan entenderse sobre una situación de acción para poder coordinar de común acuerdo sus planes de acción y con ello sus acciones.

Para el caso de la Administración Local de Impuestos Pasto, la acción de coordinación de los funcionarios tienen que regirse a unas normas que conducen a mantener el orden de las distintas actividades establecidas por nivel central, es así como la regional Pasto está en coordinación con las demás regionales; la acción comunicativa se ve afectada por que no es directa lo que existen imperfectos y malos entendidos por el manejo de los programas tecnológicos como el programa de educación virtual implementados por la DIAN.

El concepto central aquí, es el de interpretación, que se refiere a la negociación de definiciones de la situación susceptibles de consenso. En este modelo de acción, el lenguaje ocupa, un sitio prominente.

El rol social se lo define como el: "comportamiento que se espera de un individuo que ocupa una determinada posición social. La idea de rol social proviene del teatro y se refiere a los papeles que los actores desempeñan en una obra". En toda sociedad, los individuos desempeñan una cantidad de diferentes roles sociales de acuerdo con los distintos contextos de sus actividades.

⁸⁰ Ibid., p.123

⁸¹ Ibid., p.124

El papel del rol es un patrón de conducta esperada de una persona al desarrollar actividades relacionadas con otros. El papel del (rol) refleja la posición de una persona del sistema social, con todos los derechos y obligaciones, su poder y su responsabilidad. Con el objeto de estar en la posibilidad de interactuar entre sí, en el rol se observa el comportamiento.

El rol que caracteriza a los funcionarios de la Administración Local de Impuestos Pasto es el de funcionario público que se ocupa de las distintas dependencias que la conforman, es así como el papel del funcionario se especializa en determinadas tareas involucradas con su profesión, puesto, cargo y función determinada por la entidad según las necesidades de la organización, por lo que existen profesionales, auxiliares, tecnólogos y supernumerarios (funcionarios colocados a prueba durante seis meses) que cumplen diferentes papeles en la entidad.

A la pregunta ¿usted cree que debe existir un mejor manejo de los puestos de trabajo? Respondieron :

" Aquí una persona tiene muchas funciones diferentes, en el nivel central lo que yo conocí era que una persona si acaso cumple dos máximo tres funciones no se ahora como será..... en el grupo de personal somos tres personas que cumplimos cada uno cinco funciones, entonces es bastante pesado, entonces si hay una carga de trabajo que yo creo que la desconocen en nivel central y también un problema que tenemos las áreas de desarrollo humano es que queremos que la gente se integre y participe y responda a los horarios que nosotros establezcamos, nosotros tenemos que ver cuales son los horarios en los cuales la gente pueda participar, pueda hacer parte de cualquier evento o actividad para que no tengan esa presión tan grande..... entonces si hay un exceso de trabajo y se trata de aplicar el perfil de cada persona al cargo o puesto, pero también es muy difícil por que falta personal."*

" A mi me falta ahorita experiencia soy contadora pública y no abogada pero pues afortunadamente cuento con un abogado excelente dentro de mi división y el me ha enseñado mucho y si me falta un poquito de más conocimiento como para igualarme."*

El funcionario de la administración Local de Impuestos, es una persona que tiene varios papeles, en el ámbito laboral y fuera de él, desempeña el papel de trabajador, es padre de familia y otros papeles más, cada papel demanda una responsabilidad diferente y distinto comportamiento; por lo que el funcionario trata de distribuir su tiempo con mucha dificultad.

Muchas veces las actividades del administrador de la entidad y la de los funcionarios están guiadas por sus percepciones de rol, es decir la, manera en que piensan deben actuar en sus propios puestos y cómo otros lo harán en los suyos.

Dentro de la cotidianidad laboral el funcionario se caracteriza por tener distintas habilidades personales, en el grupo de trabajo estas habilidades hacen que los funcionarios adquieran un rango social laboral, lo que se conoce como status o prestigio social, según Anthony Giddens, el status lo llama honor y prestigio social que se concede a un determinado grupo en este caso de la Administración Local de Impuestos DIAN seccional Pasto o en general de la sociedad.

* ENTREVISTA con una funcionaria del área de personal. 4 de septiembre de 2001.

* ENTREVISTA con la jefe de la división de cobranzas. 17 de Agosto de 2001.

Giddens dice" los grupos de status implican por lo común distintos estilos de vida, pautas de comportamiento que siguen los miembros del grupo. El privilegio de status puede ser positivo o negativo.

El status es un símbolo que tiene la capacidad de reconocimiento, aceptación y respeto que una persona puede obtener; si una persona no puede obtenerlo o pierde su prestigio social puede quedar mal, por lo que el común de la gente se esfuerza por mantener un nivel social que le proteja de habladurías, muchas veces el prestigio social de una persona esta ligado a su trabajo ya que la empresa en que labore tiene ciertos objetivos que hacen más loable su función.

En la Administración Local de Impuestos de Pasto existe un esfuerzo, para que sus funcionarios mantengan un nivel social que los destaque como mejor persona ya que depende de ellos el prestigio o el buen funcionamiento de la entidad; por lo que sus objetivos, su misión y su visión son muy claras en el sentido de un mejoramiento de la calidad de vida enfocada un permanente desarrollo de sus habilidades.

Las relaciones laborales de la administración comúnmente se ven afectadas por pequeños o grandes grupos que por el poder que llegan a tener o prestigio social que puedan desarrollar dentro de ella, la participación es muy alta en actividades en grupo que influyen a los de menor posición, un ejemplo muy claro se da con los jefes de división, ellos ocupan un papel muy sobresaliente dentro de la entidad y con sus decisiones influyen a los de menor rango, otro ejemplo claro son los grupos que desarrollan funciones específicas como lo que pertenecen a las diferentes divisiones es el caso claro el de la división de fiscalización quienes realizan investigaciones tributarias encaminadas a verificar y promover el cumplimiento de las obligaciones, declarar si informan o declaran bien los impuestos los contribuyentes, frente a un grupo de planeación cuya función es darle continuidad a proyectos o programas internos en las distintas áreas internas.

Como resultado los funcionarios que tienen funciones con menos responsabilidad se sienten aislados y puede dar origen a síntomas de tensión; dentro de la organización de funciones dentro de las diferentes divisiones y en general de las distintas localidades, el estatus crea un sistema en el que los funcionarios se relacionan y brindan su cooperación entre sí.

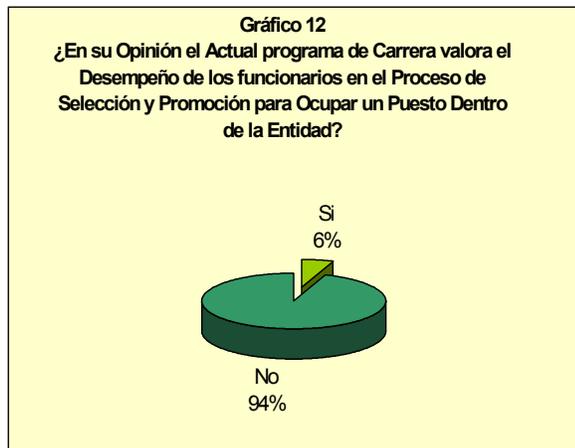
Un indicador muy básico del estatus es el nivel educativo de cada persona, ya que su ubicación depende de ello, un profesional se va a ubicar en un cargo laboral con mayor responsabilidad que un auxiliar contable o auxiliares operativos o administrativos, quienes van optar por un puesto laboral, sin demeritar su trabajo, ya que cada uno posee responsabilidades muy grandes para dar un buen manejo y funcionamiento a la entidad. Otros indicadores pueden ser el salario, la edad y la antigüedad la que presenta ciertos privilegios, además la calidad laboral, la formación académica y la formación y capacitación dan un nivel de estatus en la entidad.

Para el caso de la Administración Local de Impuestos Pasto la antigüedad en un cargo de trabajo y la formación académica de los funcionarios que pertenecen a cargos de mayor responsabilidad como de administrador general son indicadores de status al interior de la entidad.

"A nivel de aquí, la administración se lo ha manifestado al administrador necesitamos rotación de funcionarios en puestos y cargos de trabajo, eso permite oxigenar a mucha gente, permite darle la oportunidad a gente buena y que de verdad esta subutilizada y permita que gente esta ocupando cargos de responsabilidad descanse un poco, eso también determina que el ambiente de trabajo mejore, es un problema de ciertas administraciones entre ellas Pasto en la que funcionarios llevan

ocho años como jefes de una división eso si es exagerado, eso es algo desgastaste para la persona, el grupo de trabajo y la administración ya que la gente empieza a pensar que ese cargo es de su propiedad; otra cosa es que aquí es muy marcado el temor reverencial, la jerarquización es muy marcada, entonces acceder al administrador y no por que el sea una persona que se sienta arriba y no acceda a los funcionarios sino por que los mismos mandos medios se han encargado de hacer de ellos sean la instancia primera y única”*

Gráfico 12. Proceso de selección y promoción



Fuente: Encuesta DIAN

El proceso de selección y promoción enfocado en el programa de carrera no es el adecuado para ascender dentro de la entidad, el 94% de los funcionarios opinan que este sistema no valora el desempeño de las personas que trabajan en la entidad.

El desempeño de los funcionarios en este proceso de ocupar un puesto en la entidad se ha visto aminorado, por la falta de atención en las actividades y las capacidades profesionales de los funcionarios, y la antigüedad en los puestos de trabajo no dando viabilidad a la aplicación de los programas y políticas que están encaminadas a enaltecer el trabajo humano de sus funcionarios DIAN.

Este ambiente de prestigio social o status puede generar de una manera indirecta insatisfacción laboral y personal ya que muchos de ellos pueden colocar mucha atención a estas representaciones simbólicas.

Se encontró mucha diferenciación de espacio entre divisiones, gerencia y grupos, los espacios de los jefes son los que más sobresalen dentro de los grupos no existe tal separación.

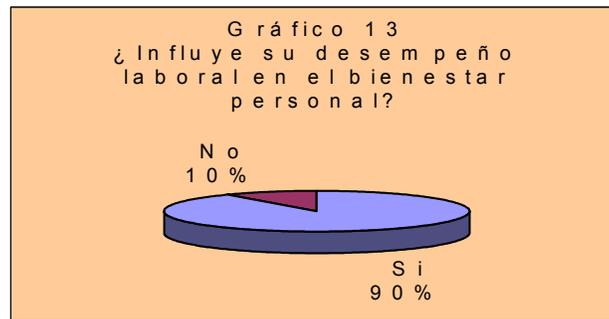
Los jefes y subalternos gozan de poder e influencia, pero algo que los destaca en general es la edad y tiempo de trabajo que llevan en sus cargos.

* ENTREVISTA con funcionaria asistente de despacho. 23 de Agosto de 2001.

El comportamiento organizacional de la entidad depende del status, ya que por medio de este se puede dar solución a conflictos, ayuda a determinar el liderazgo formal e informal de los grupos y de una manera pueden motivar a otros funcionarios para ascender en la entidad.

A la pregunta ¿influye su desempeño laboral en el bienestar personal, porque?, los funcionarios respondieron así:

Gráfico 13. Desempeño laboral y bienestar personal



Fuente: Encuesta DIAN

El 90 % de los funcionarios contestaron que si les afecta lo laboral en lo personal, situación que se ve generada por el exceso de cumplimiento de metas, y por ende de manejo de funciones dentro de su grupo de trabajo al interior de la administración.

El rol es el patrón de conducta esperado de una persona en las actividades que desarrolla ante sus semejantes. Entre los papeles relacionados con el rol esta la socialización, la percepción del rol, el conflicto de roles y la ambigüedad de los roles, es decir que el rol implica un reconocimiento social.

El status es el rango social del individuo en el grupo de trabajo y propicia los sistemas de status y los símbolos de status. Respecto al sistema de status al interior de la entidad, la génesis en la valoración hacia el funcionario y su desempeño laboral podría radicar en el rango social que este ocupa dentro de ella.

Así, a la pregunta ¿en su opinión se puede decir que existe una valoración importante por su desempeño laboral en la administración, por qué?, respondieron.

Gráfico 14. Valoración del desempeño



Fuente: Encuesta DIAN

Se observa que en un porcentaje del 53% los funcionarios no encuentran una valoración importante por la labor que ellos realizan, pero no es mucha la diferencia con los que encuentran valoración por lo que hacen dentro de la entidad.

La valoración del desempeño que propone de la Administración Local de Impuestos Pasto, no está claramente entendida por los funcionarios, ellos ven indispensable la valoración de las funciones que ellos realizan, el sistema se limita a cuestionarios y no al contacto directo.

Las directivas tienen un gran problema ya que ante el cumplimiento de metas no queda espacio para una observación directa de la dinámica cotidiana del ambiente laboral.

Y a la pregunta ¿de qué manera su actual puesto de trabajo a mejorado su desempeño laboral? respondieron así:

"Sin pretender que estoy descontento, simplemente estoy contestando de una manera sincera, ¡no, para nada!"*

"Es que he tenido un cierto grado de capacitación para mejorar, por que realmente cuando yo llegue acá hummm, uno no tiene un manual de funciones (...) como no tengo una capacitación como la que puede tener quien llega a un área técnica, eh, ósea personas que están uhm que han estudiado o derecho o contabilidad o economía."*

Dada la relevancia que tiene el análisis y la valoración de los puestos de trabajo de la entidad como insumo fundamental para la administración de carrera, los procesos de selección, valoración de desempeño y en general para una adecuada planeación y administración del talento humano, la división de carrera a nivel general de la DIAN ha hecho un inventario de cuales puestos de trabajo son objeto de análisis y valoración.

Esta decisión ha creado inconfomidad en los funcionarios de la administración local de impuestos, ya que la validación por parte de las diferentes regionales para disponer la jerarquización y categorización de los puestos de trabajo no es ecuaníme y no se basa en la realidad de los funcionarios, por que nivel central no está directamente involucrado con la dinámica laboral de las regionales, esta responsabilidad debe ser descentralizada y que sean los administradores de cada entidad los que dispongan de acuerdo a las necesidades requeridas.

6.5 MOTIVACION DEL FUNCIONARIO EN EL DESEMPEÑO LABORAL

El análisis del desempeño laboral de los funcionarios de la DIAN Pasto, es un proceso de identificación de tareas importantes, así como de conocimiento, destrezas y habilidades requeridas en sus funciones cotidianas dentro de la entidad.

El desempeño laboral es la primera etapa para tomar en cuenta las actividades que se piensan implementar para un mejor bienestar. Aunque a veces estos análisis no llegan completamente a evaluar los requerimientos personales exigidos.

* ENTREVISTA con funcionario de la división de recaudación. 3 de agosto de 2001.

* ENTREVISTA con funcionaria del área de personal. 4 de septiembre de 2001.

De los 75 funcionarios pertenecientes a la DIAN Seccional Local de Impuestos Pasto, se tomó una muestra de 25 funcionarios para aplicar la entrevista y otros 25 para la encuesta, la cual tiene como fin " identificar y analizar el ambiente laboral de la administración, para generar conocimiento y comprensión de su realidad, para potencializar el desarrollo institucional de los funcionarios de la DIAN seccional Pasto.

La visualización de las distintas interpretaciones acerca de las relaciones sociolaborales en el grupo de funcionarios que conforman la entidad, es comprender y mejorar su ambiente y desempeño laboral. Para este aspecto se utilizó la categoría de desempeño laboral.

Los elementos requeridos para tal ejercicio deben precisarse en términos de calidad con que deben lograrse; teniendo en cuenta el campo de aplicación; y los conocimientos requeridos como el de "[competencia es] la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes que son expresados en el saber, el hacer y el saber-hacer." (Mertens, 1996).

La definición señala que la competencia está referida a contextos y criterios específicos de trabajo y que se refiere a la capacidad real para llevar a cabo una función conducente a la elaboración de un producto o la entrega de un servicio en un contexto dado en este caso la Administración Local de Impuestos Pasto hacia los contribuyentes y la DIAN en general.

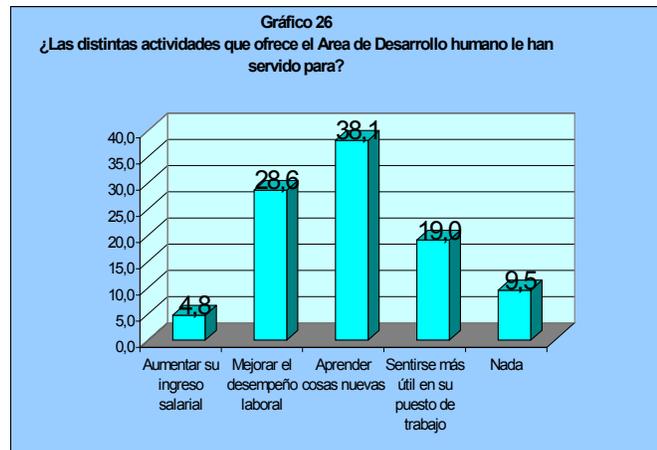
Al definir los criterios de desempeño se hace referencia al resultado esperado con el elemento de competencia y puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad y bienestar para un resultado deseado en su desempeño laboral; lo que permite establecer si el funcionario alcanza o no el resultado descrito en su competitividad, al respecto las opiniones de algunos funcionarios expresan cómo la responsabilidad en su desempeño no es valorada, pues ser funcionario público es una labor de mucha exigencia y poca estimación:

"No hay incentivos, usted sabe que en la vida muchas veces es bueno un golpecito en la espalda, "usted es una excelente funcionaria", usted ha hecho bien las cosas, no solamente que la recalquen a uno sino que los errores se los digan, pero que los opaquen las cualidades que poseen más las cosas buenas que hace el funcionario ¿no? Y usted sabe también que una forma de incentivar al funcionario es la parte remunerativa, hay muchas exigencias a nivel de la DIAN pero hay pocas..... pocas recompensas; pero la DIAN de todos modos, eh..... se puede decir que es una entidad excelente una entidad que siempre ha cumplido con sus obligaciones, no es una de esas entidades que dejan al trabajador sin su sueldo, es una entidad muy cumplidora pero aunque no haya buenas prestaciones y todo.

¿Pero también existen otras? No, yo digo a nivel de gobierno no de la entidad; de la entidad no depende. La entidad en sí es muy buena y piensa también en el funcionario como ser humano pero muchas veces como que le toca una intervención en el gobierno por que somos los que recaudamos los ingresos del estado; el 88% de los ingresos los recauda la DIAN y sí hay plata, hay dinero, ha si mismo deberían compensar al funcionario⁸².

⁸² ENTREVISTA con Bertha Inés Sánchez. Jefe de la División de Cobranzas. 17 de Agosto del 2001.

Gráfico 15. Desempeño laboral



Fuente: Encuesta DIAN

Con lo anterior se observa contradicción con la realidad de los funcionarios puesto que el 4.0% de los funcionarios ven que la entidad no los valora más en tanto mayor sea su salario y más no como seres humanos, porque su ambiente laboral gira en torno a la estabilidad económica de sus cargos y puestos de trabajo, esto genera falsa motivación y una errónea visión para el funcionario que representa a una persona que por medio de su labor trata de superarse por lo que es mayor el porcentaje (38.1%) de funcionarios que se capacita con cursos programados por la entidad en el área de personal, pues esto debe ser un incentivo de la entidad.

Por ejemplo los criterios de desempeño descritos por los funcionarios de la DIAN están encaminados a: asistencia técnica y tecnológica, capacitaciones en sistemas y especializaciones profesionales, planificación del tiempo en las tareas y eventos programados, La rotación de puestos de trabajo teniendo en cuenta el perfil y la capacitación obtenida por medio de la entidad para una mayor remuneración.

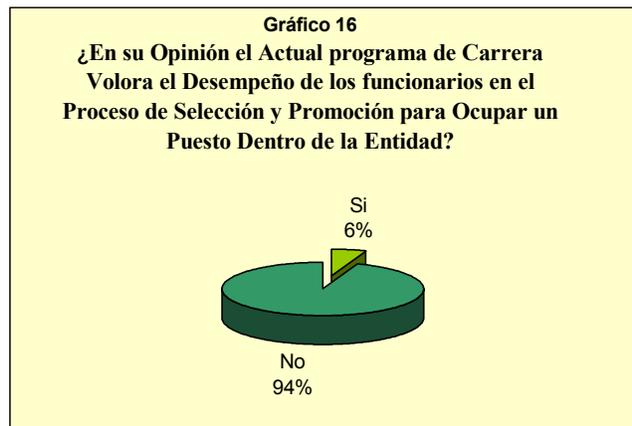
Al respecto algunos de los funcionarios opinan que el desempeño laboral esta muy relacionado con el acceso a la capacitación, pero la Administración no brinda los espacios suficientes que los funcionarios esperan para su formación profesional dentro de la entidad. las respuestas a la pregunta relacionadas con el tema ¿Se siente usted valorado por su desempeño laboral? La respuesta giró en torno a:

¡Sí! y ¡no!, sí en la medida en que yo cuento con un jefe, con unos compañeros que me respetan que valoran mi trabajo. No en la medida que yo tenga una capacitación que no he podido revertir en la institución. Una formación que no va en contra de un espacio, a

pesar que tiene que ver mucho con la institución y por la parte salarial, por que el nivel de capacitación que uno tiene y que puede potencialmente aportar no corresponde a lo que recibe económicamente. Si uno ve el contexto, lo que es el ingreso dentro del profesional aquí en Nariño, pues los funcionarios de la DIAN somos bien pagados pero ese no es el punto, uno no puede medir por el malestar de los otros y por el desempleo y sentirse contentos por que recibe.... solo por esos parámetros uno así sienta tranquilidad por que tiene uno un cargo, por que es de planta , eso le da estabilidad pero obviamente si uno mide el valor y el potencial individual en relación tanto al reconocimiento y a las posibilidades de desarrollo y a las posibilidades de revertir aquí en la entidad lo que uno ha estudiado pues muy poco y por otro lado la institución nunca me ha apoyado a mi para hacer cursos y cosas, todo lo que yo he hecho lo he hecho por mi cuenta; si he querido hacer un curso en el exterior ha sido pagado por mi y he pedido el apoyo y no me lo han dado.

¿Pero dentro de las políticas establecidas esta la ayuda? Está la ayuda, pero eso, por ejemplo los cursos al exterior están en y para las administraciones, no llegan y en el nivel central se reparten pero con unos criterios no muy claros, entonces uno ve las posibilidades pero no accedes, a pesar de la trayectoria, la trascendencia , la experiencia, el perfil.⁸³

Gráfico 16. Programa de carrera



Fuente: Encuesta DIAN

La necesidad de estos elementos se realiza según los requisitos prácticos y especializados que exige nivel central, para mejorar la calidad de la información y del trabajo con el cumplimiento de metas, según esto un funcionario afirma:

"Pues a nosotros se nos asigna unas metas, más que todo le ponen unas cifras, por ejemplo, las metas son de recaudar cien a doscientos millones y usted no cumple con eso, su trabajo vale cero ¿y como ser humano? Pues no sé de pronto en otros trabajos, pero aquí me califican así, tienen que cumplir con su meta y si usted no la cumple su gestión no cuenta."*

* ENTREVISTA con Asistente del despacho. 23 de Agosto de 2001.

Cuando una persona se vincula a una institución y en este caso a una institución como la DIAN, alberga ciertas necesidades que afectan su desempeño laboral, por lo que la motivación es importante para un desarrollo más amplio de sus capacidades y un buen desempeño. Los factores de motivación más importantes son el logro de metas, el crecimiento personal, la responsabilidad, el progreso y el reconocimiento, con los cuales el funcionario se siente a gusto con lo que hace, pero en la realidad no se siempre se cumple de esta manera:

"Por la entidad talves no al cien por ciento, personalmente sí porque pienso, de todas maneras la entidad no ha dado las suficientes oportunidades y las constantes oportunidades que debe haber frente a un funcionario, que en primer lugar ha sacrificado su tiempo, ha sacrificado a su familia, ha sacrificado dinero, ha sacrificado muchas cosas, ha sacrificado muchísimas cosas, para poder lograr un título universitario... ha querido superar muchísimas etapas y metas en su vida, y en la administración de impuestos no han valorado eso, lo han dejado muy independiente, realmente pienso que todo eso es... como haber estado arando en el mar; realmente la entidad no se ha preocupado por mejorar la situación laboral y económica del funcionario, solamente en ese momento te puedes dar cuenta que las metas son siempre altas y las metas crecen cada año, son más difíciles de conseguir y siempre por un mismo precio, por un camino, por un valor, por mismo salario, con un aumento mínimo que te lo hacen a los cinco o seis meses.

¡No! No hay estímulo, no hay estímulo para el funcionario, por eso te repito, a pesar de que el funcionario por sus propios medios se ha educado, ha sacrificado su familia, ha sacrificado su tiempo, ha sacrificado muchísimas cosas por darle a la entidad cada vez algo mejor, con más disciplina, con más profesionalismo, con más cariño, con más entrega, pero desafortunadamente la entidad no está respondiendo a eso, por esa razón te aclaro es que yo no me siento halagado como tu decías, o, o...reintegrado... como te digo... esa, esa, complemento, ese complemento dentro de la entidad y el funcionario ¿cierto? Tanto te doy tanto recibo ¿cierto? No me es recíproco sino que sencillamente todo te absorbe, la entidad te absorbe, te absorbe y no te da nada más, nada, no te da oportunidades absolutamente de nada, ni personales ni profesionales.⁸⁴

Se hace mucho hincapié sobre la responsabilidad que se debe asumir con sus deberes laborales que es esencial para el desempeño laboral de los funcionarios de la DIAN por tanto el factor humano es La contribución que efectúan las personas y colaboradores de la entidad hacia el logro de los objetivos propuestos por esta. Pero muchas veces se ve frustrado por la dinámica de la organización dispuesta

6.6 LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DE IMPUESTOS PASTO

En las organizaciones formales como la administración local de impuestos pasto la estructura esta repartida en varios niveles, para lo cual el liderazgo juega un papel importante; la capacidad de subordinación depende de la acción de mantener el equilibrio al interior de la entidad. Por tanto el líder es la persona que juegan el papel del liderazgo, el líder se define como " el miembro de un grupo que ejerce una influencia más positiva sobre otros que la que estos ejercen sobre él"⁸⁵

⁸⁴ ENTREVISTA con funcionario del área de Pymes. 13 de Agosto de 2001

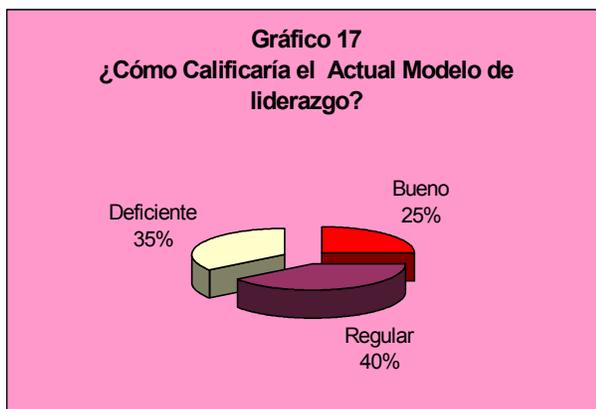
⁸⁵ CLAY LINGREN. Introducción a la psicología social México: trillas 1978. p.375.

El líder usualmente responde a características como capacidad para resolver situaciones, capacidad para la acción, integración y equilibrio de la personalidad, deseo de mando, empatía o sensibilidad interpersonal, capacidad, para ejercer influencia, control, poder y autoridad.

El líder de la Administración Local de Impuestos Pasto crea las condiciones necesarias para que el trabajo deje de ser una dispendiosa carga cotidiana, y trascienda en espíritu de servicio y cooperación, dentro de una visión que abarque el reconocimiento y satisfacción de las necesidades de la persona, así como las de la entidad y la sociedad.

Los funcionarios definen el modelo de liderazgo de la Administración Local de Impuestos Pasto, como regular (40%), tendiendo a deficiente un 35%, por lo que los funcionarios no han obtenido una buena experiencia del sistema de liderazgo impuesto por la institución.

Gráfico 17. Sistema de liderazgo



Fuente: Encuesta DIAN

El líder responde a funciones como: influir en los funcionarios, establecer canales de comunicación y de información, orientar con visión y tener dirección; pero algunas funciones no son bien recibidas por los demás funcionarios, por la manera de llevarlas a cabo, la participación en la toma de decisiones, la aplicación de capacitaciones o actividades necesarias para mejorar el desempeño laboral, el liderazgo en la entidad se lo confunde con un cargo más, como el de ser jefe de división.

La estrategia de sembradores de líderes formales y no formales que se lleva a cabo al interior de la DIAN, es un sistema en el que el funcionario estimule más el desempeño laboral en la entidad; pero a la pregunta 'en su opinión la estrategia de líderes formales y no formales ayudan o aportan al desempeño laboral de la institución?' Respondieron:

"¿Cuáles son los líderes formales?"*

"Si, siempre y cuando uno desarrolle actividades y lo acepten."*

* ENTREVISTA con funcionario de la división de recaudación. 13 de agosto de 2001.

* ENTREVISTA con Funcionario del área de planeación. 31 de julio de 2001.

"Ha, eso a mi me parece tan aburrido, porque eso es una carreta y venga yo le digo una cosa la cuestión de liderazgo es muy compleja y peor aún en esta entidad cuando le miden a uno la cuestión de las metas y yo pienso que es mucha teoría y a la practica no se ha llevado a cabo y entonces a mi me aburre eso, que es otro tipo de demagogia."*

"Es como decirte el jefe sigue siendo jefe y busquemos otrico que de pronto puede ser jefe, hay gente que es muy valiosa, yo estoy segurísimo de ello, pero que desafortunadamente esta apocada, siempre lo han apocado entonces eso no motiva.

No, yo considero que aquí todos somos iguales y que las botas se las debe poner todo el mundo, estoy hablando en sentido coloquial, folklórico, pero que tenga que suceder tal vez por que unas personas siempre han desempeñado el mismo cargo y soy sincero, mi jefe gana más, por que no da la posibilidad que sea otra persona, entonces eso es un sistema antiguo, aquí no esta a la vanguardia de lo que es ahorita el modelo de dirección"*

De lo anterior, se observa que no hay apropiación de la mayoría de funcionarios hacia al sistema de liderazgo dispuesto por la entidad, los funcionarios expresan su inconformismo ante la premisa básica de la estrategia de sembradores que esta dirigida a la transformación institucional y personal, esta se inicia con el cambio de funcionario a sembrador, la primera etapa se realizo con los jefes de cada división, su objetivo era el de orientar los procesos de la entidad y servir de ejemplo para el cambio, la estrategia elaborada con el fin de vincular a todos los funcionarios de la administración se centro en los jefes.

En la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales uno de sus principales propósitos, es el de impulsar la construcción de una cultura institucional precedida por principios y valores éticos, las relaciones interpersonales y la participación de todos los funcionarios pertenecientes a la entidad, esta participación debe estar dirigida hacia el logro de los objetivos dispuestos por la entidad, y la manera más directa para lograrlo es promover un liderazgo efectivo que sea al mismo tiempo humanista, donde su primordial objetivo sea el respeto por la condición humana, de todos los funcionarios, usuarios y de los contribuyentes.

Para la DIAN el líder debe equilibrar muy bien los aspectos sociales de la entidad dentro y fuera de ella.

Por tanto, en la administración local de impuestos se diferencian dos clases de líderes, los líderes formales y los líderes no formales.

En 1998, en la entidad se construyo una estrategia llamada la estrategia de sembradores, este modelo de liderazgo para la DIAN fue orientado por la oficina nacional servicio de desarrollo humano.

Este modelo recoge aportes de funcionarios participantes en los nichos de comunicación, realizada por sembradores jefes y simpatizantes en todo el país, por lo tanto, el concepto o perfil de un líder

* ENTREVISTA con Funcionaria Del Area De Jurídica. 8 de agosto de 2001.

* ENTREVISTA con Funcionario de la división de recaudación.3 de agosto de 2001.

gerencial fue ampliado hasta llegar a considerar la actividad gerencial de los jefes como un modo de expresión, un espacio donde se manifiesta la acción global de el liderazgo, pero que también debía desplegarse en otros ámbitos de la entidad y que debía ser llevada a cabo por otros funcionarios que sin ser jefes se propongan desarrollar las cualidades esenciales que caracterizan un verdadero líder.

El liderazgo formal hace referencia al rol de los jefes designados para dirigir los procesos institucionales y va como parte de su función de liderazgo, las responsabilidades gerenciales que la entidad exige a los funcionarios que accedan a su jefatura.

El liderazgo no formal no implica responsabilidades gerenciales pero es reconocido, respaldado e incentivado por la institución.

Sus responsabilidades están determinadas por la entidad en los planes y programas dirigidos a garantizar el desarrollo personal e institucional, y en la reglamentación del núcleo de desarrollo gerencial.

Estas dos modalidades de liderazgo no están separadas, ellas se refuerzan entre si, ya que el proceso obedece a una misma orientación y comparten los mismos fundamentos éticos y tiene un mismo propósito: crear en la administración de aduanas e impuestos nacionales una nueva cultura corporativa, en la que el trabajo en equipo, y el aprovechamiento de la sabiduría colectiva, sean sus máximas expresiones.

Pero en las anteriores afirmaciones se expresa que la posibilidad que tiene un funcionario que no sea jefe pasa a ser líder de alguna división es baja, y los que han podido tener la experiencia no es muy grata, porque el sistema de liderazgo esta institucionalizado en los mismos funcionarios jefes, lo que genera malestares.

Si ser líder es tener capacidad para orientar la acción de un equipo de trabajo hacia propósitos comunes, recogiendo, integrando y desplegando sentimientos, ideas y esfuerzos propios y de los demás, es necesario quien aspire a ser líder en este caso de la Administración Local de Impuestos Seccional Pasto, que desarrolle y afiance los atributos que la entidad propone como:

- *Gestión de su propio desarrollo*, lo que el líder de la DIAN proyecta depende de lo que haya realizado en su interior. Esta proyección hacia su interior o autodesarrollo, es un proceso permanente e inagotable, trascendente. El autodesarrollo supone autoconocimiento, autorregulación, automotivación. Gestionar el propio desarrollo es ser líder de la propia vida; la gestión del propio desarrollo es lo que permite que el líder más que tener una autoridad otorgada, sea realmente una autoridad que mueva y oriente con su ejemplo.

- *Conocimiento y transformación de su realidad*, el líder de la DIAN tiene que ser abierto a la comprensión y transformación de su realidad, y facilitador del mismo proceso en los demás. Liberado de prejuicios, comprende racional y sensiblemente la realidad, y contribuye respetuosamente a que los demás hagan lo propio. La comprensión lo impulsa hacia la transformación personal e institucional en aras del bien común.

- *Fortaleza y ética*, el líder de la Administración de impuestos y aduanas nacionales conduce sus acciones de su vida guiado por un sistema de principios y valores éticos, personales e institucionales, que le permitan resolver situaciones grandes y pequeñas, personales y ajenas, con

solvencia espiritual, integridad y naturalidad. De esta manera la practica, el ejercicio mismo de la ética, dejan de ser un asunto filosófico impersonal, y se convierte en la clave para vivir en paz y armonía, e irradiarla a la personas que conforman los equipos de trabajo en la entidad.

- *Comunicación y gestión de equipos de trabajo*, el líder de la DIAN tiene que partir de que por fortuna no estamos solos somos seres sociales. Por ello se debe contar con el potencial de los demás. Lo que implica asumir la riqueza de los otros, desarrollar habilidades comunicativas, hacerse uno con los demás, sintiéndolos, escuchándolos, aceptándolos y facilitando el encuentro, dialogo y coordinación, todo esto con el fin de crear y mantener equipos de trabajo que permitan avanzar hacia el logro de los objetivos trazados.

- *Equidad y justicia*, en este caso el líder tiene que tener en claro que el autoritarismo es dañino, no solo por evidencias humanistas, sino también por razones de eficiencia y productividad. Da y recibe sin favoritismos, con la convicción de que todas las personas son merecedoras de la misma consideración, de las mismas oportunidades.

Vocación de servicio y responsabilidad social. La vocación del líder DIAN debe ser de servicio, debe preocuparse por satisfacer necesidades y expectativas de sus semejantes más cercanos, compañeros, usuarios contribuyentes y en general con los miembros de la sociedad de la que se nutre, y a la que sirve. Debe reconocer que cada uno de sus actos afecta su entorno inmediato y al tejido del conjunto social. Por eso debe actuar con responsabilidad social, en coherencia con los compromisos que le impone su condición de servidor de la contribución.

- *Visión*, la construcción de una visión global, integral y compartida en la entidad es una de las principales funciones de un líder en la entidad, hacer ver la realidad de una forma más amplia, más profunda y permitir a los demás integrantes que se apropien del propósito que constituye la razón de ser de su equipo de trabajo, para abrir horizontes e inspirar nuevas y mejores perspectivas para la organización, la sociedad, la vida.

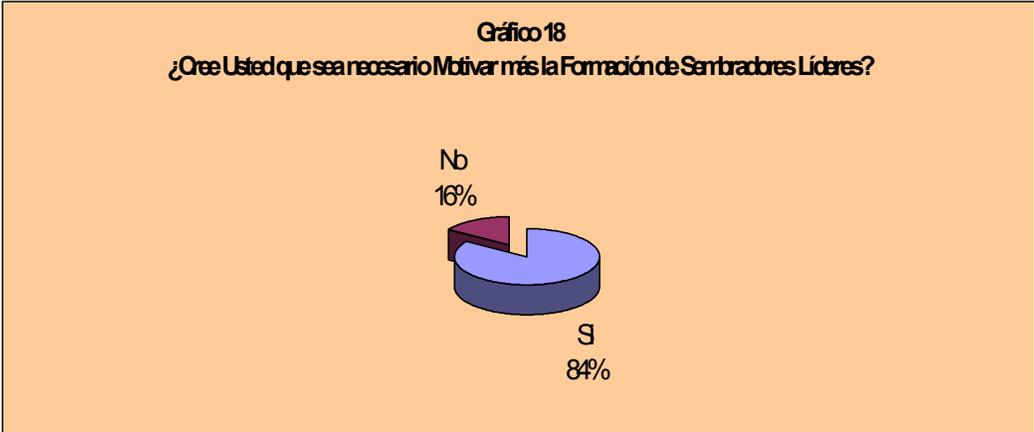
- *Idoneidad*, el líder DIAN debe dominar la teoría, la metodología, la técnica, las herramienta propias de sus campo de trabajo, lo que es posible si mantiene un continuo aprendizaje de todos los aspectos del oficio que desempeña, así como el debido asesoramiento en aquellos temas en los temas que no sea tan experto, esta motivación debe dirigirlo a los miembros de su equipo de trabajo la pasión por conocer y aprender, aprovechando la experiencia personal y la experiencia colectiva, por buscar modos de hacer más acordes con la misión social de la entidad.

- *Compromiso con los propósitos institucionales*. El líder de la DIAN debe adoptar los valores, principios y objetivos de la entidad como propios, para lo cual se vincula con otros, y participa en el desarrollo de la entidad, responde integralmente a lo acordado, atiende con esmero y cuidado las obligaciones asumidas como servidor de la contribución. El compromiso lo lleva a motivar y alentar a los miembros del equipo de trabajo. A desarrollar las acciones indispensables para el logro de los objetivos institucionales.

- *Influir positivamente en su entorno*, con su empeño generoso, su dinamismo y su actitud de entrega, el líder de la DIAN irradia alegría, positivismo, en sus compañeros. De esta manera contribuye a que los procesos en los que interviene produzcan el mayor bien para todos, mejores relaciones interpersonales, sana capacidad de respuesta frente a los conflictos inesperados, ánimo constructivo y deseos de transformación personal.

Por lo que los funcionarios opinan en su gran mayoría (84 %), que la formación de sembradores líderes si debe ser motivada, ya que la construcción de un líder enriquece su desempeño laboral y además su formación como funcionario y ser humano.

Gráfico 18. Motivación del funcionario



Fuente: Encuesta DIAN

Cuadro 4. Atributos del líder DIAN

DIMENSIONES	CRITERIO	DEFINICIÓN
EL LIDER COMO PERSONA	CONOCER Y TRANSFORMAR SU REALIDAD	Saber la verdad de lo que ocurre, es tener media batalla ganada. El líder de la DIAN, debe tener siempre las ventanas abiertas al conocimiento, a aprender y también a desprender continuamente todos los aspectos del oficio que lidera, solo de esta manera podrá propiciar cambios profundos en su realidad.
	GESTIONAR SU PROPIO DESARROLLO	El líder se auto desarrolla cuando orienta su actividad hacia el despliegue y trascendencia de su propio potencial humano, mediante la ampliación y superación de cualidades, capacidades, actitudes, principios y valores que le permitan profundizar su condición humana y relacionarse humanamente con los demás. Cuando toma conciencia de que él es el artífice y material de su propia obra y es congruente con lo que piensa, dice y hace.
	FORTALEZA ETICA	Cuando el líder consigue desprenderse de la idea de que la ética no es dolo un concepto filosófico, lejano e impersonal, y la convierte en la clave para vivir en paz y armonía, hará suyos valores y principios que le permitirán resolver situaciones grandes y pequeñas, personales y ajenas, con solvencia espiritual, integridad y naturalidad.
EL LIDER EN SUS RELACIONES	SER COMUNICADOR Y FORJADOR DE EQUIPOS DE TRABAJO	Ser líder significa en esencia reconocer que no estamos solos, que contamos con el potencial y la riqueza de los otros. Esto implica desarrollar habilidades comunicativas, hacerse uno con los demás, sintiéndolos, escuchándolos, aceptándolos y facilitando su encuentro, diálogo y coordinación, todo esto con el fin de crear y mantener equipos de trabajo que nos permitan avanzar hacia el logro de los objetivos trazados.
	INFLUIR POSITIVAMENTE EN SU ENTORNO	Empeño generoso, dinamismo, actitud positiva y alegría, son algunos aspectos de la comunicación, imprescindibles en el ejercicio del liderazgo. Con esta actitud el líder contribuye a que los procesos en los que interviene se desarrollen con entusiasmo, produzcan el mayor bien para todos, mejores relaciones interpersonales, sana capacidad de respuesta frente a los conflictos inesperados, ánimo constructivo y deseos de transformación personal.
	CONSTRUIR RELACIONES JUSTAS Y EQUITATIVAS	El autoritarismo es dañino no solamente por evidencias humanistas, sino también por ineficiente e infuncional. Sin miedo se trabaja mejor, a gusto, se es más creativo. El líder de la DIAN debe dar y recibir sin favoritismos ni egoísmos, en la convicción de que todas las personas son merecedoras de la misma consideración y de las mismas oportunidades.
EL LIDER EN RELACION CON LA INSTITUCION	TENER VOCACION DE SERVICIO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	Liderazgo y servicio se complementan, hacen parte del mismo engranaje. Pero, para que esta relación interactúe en armonía, es indispensable considerar no solo a los semejantes más cercanos, sino al conjunto de la sociedad de la que nos nutrimos y a la que servimos. Ser líder implica un nivel de compromiso muy especial con el conjunto de la sociedad, en el que la solidaridad, la ternura y el compromiso para ayudar a solucionar los conflictos debe estar en primer orden.
	TENER VISION ESTRATEGICA	Aquello de que "Cuando los árboles no nos dejen ver el bosque, hay que subirse a la montaña a observar el bosque desde arriba" ilustra muy bien la perspectiva y visión global que debe proyectar un líder. El líder tiene el deber de ayudar a que sus compañeros de equipo suban también a la montaña y con ellos ver la realidad de un modo más amplio, más profundo. La visión compartida es mejor y mucho más profunda que la visión individualista impuesta. Esta puede cambiar cuando las circunstancias lo exijan, pero el propósito tiene más permanencia.
	SER IDÓNEO	Saber cómo hacer las cosas, dominar la teoría, la metodología, la técnica, las herramientas propias de su campo de trabajo, es otro atributo del líder de la DIAN. Para ello es necesario que no cese de aprender, que jamás deje de estudiar y sobre todo los aspectos pertinentes al oficio que lidera. Este compromiso con el conocimiento y por ser idóneo en lo que hace, debe compartirlo con su equipo de trabajo.
	ESTAR COMPROMETIDO CON LOS PROPOSITOS INSTITUCIONALES	Asumir sinceramente el vocablo nuestra organización, implica adoptar como propios los valores, principios y objetivos de la entidad. Comprometerse es vincularse con otros, es participar en la construcción de la sociedad y la entidad que requerimos, es responder íntegramente a lo acordado, atender con esmero y cuidado las obligaciones asumidas como servidor de la contribución.

Fuente: Administración Local de Impuestos. Programa de reinducción DIAN 2001.

Según lo anteriormente descrito, el concepto de líder DIAN trasciende el rol de gerente y supone que, como modelo institucional están condensadas actividades humanas deseables, el funcionario que desempeña el papel de líder tiene que convertirse en el ideal que los demás funcionarios aspiren, siempre y cuando ellos estén dispuestos a realizar los esfuerzos y el aprendizaje que esto requiere, es decir, el funcionario que es líder debe mostrar un sincero interés por conocer y colocar en marcha el camino que le lleve a interiorizar valores y habilidades que le permitan relacionarse de una forma humana y comprensiva con los demás.

Cuadro 5. Atributos del líder DIAN (*)

DIMENSIONES	CRITERIO	ATRIBUTOS
EL LIDER COMO PERSONA	CONOCER Y TRANSFORMAR SU REALIDAD	Analítico, observador, investigador, explorador, claro, reflexivo, inteligente, concreto, creativo, soñador, dispuesto aprender y desaprender continuamente, estudioso, tener visión holística, claridad mental
	GESTIONAR SU PROPIO DESARROLLO	Autocontrolado, armónico, seguro, coherente, disciplinado, humilde, sencillo, prudente, autoevaluador, altruista, autocritico, automotivador, constante, perseverante, tiene capacidad de amar, capacidad de perdonar, deseo de superación, templanza, autoestima, autoconocimiento.
	FORTALEZA ETICA	Humano, honesto, normal, imagen positiva, virtuoso, ejemplo, integro, sincero, transparente.
EL LIDER EN SUS RELACIONES	SER COMUNICADOR Y FORJADOR DE EQUIPOS DE TRABAJO	Receptivo, motivador, estimulador, perceptivo, difusor, portavoz, concertador, tolerante, conciliador, negociador, empatico, convincente persuasivo, socializante, participativo, versátil, flexible, diplomático, retroalimentador, forjador de líderes, facilitador de procesos de dialogo, trabaje en equipo, trabaja en equipo tiene convicción.
	INFLUIR POSITIVAMENTE EN SU ENTORNO	Ser positivo, optimista, alegre, entusiasta, colaborador, solidario, agradable, integrador, facilitador de procesos, adaptable, multiplicador, maestro, formador, mentor, brindar seguridad, inspirar confianza tener autoridad, don de mando, don de gentes, buenas relaciones, buenos modales, buena imagen, promover el desarrollo del personal.
	CONSTRUIR RELACIONES JUSTAS Y EQUITATIVAS	Ser ecuánime, equitativo, justo, equilibrado, prudente, imparcial, solidario, comprensivo, respetuoso, asertivo.
EL LIDER EN RELACION CON LA INSTITUCION	TENER VOCACION DE SERVICIO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	Tener actitud de servicio, responsabilidad social, vocación.
	TENER VISION ESTRATEGICA	Decidido, proactivo, recursivo, previsor, dinámico, hábil, pragmático, audaz, arriesgado, oportuno, facilitador, del cambio, innovador, buen gestor.
	SER IDONEO	Competente, diligente, perfeccionista, calificado, dedicado, acucioso, exigente, tener alto conocimiento técnico, alto desempeño, capacidad de conceptualizar y de gestión.
	ESTAR COMPROMETIDO CON LOS PROPOSITOS INSTITUCIONALES	Critico, leal, responsable, comprometido, tener sentido de pertenencia.

(*) esta agrupación es un consolidado de los productos enviados por los jefes y simpatizantes de la DIAN en todo Colombia.

6.6.1 Dimensiones del liderazgo en las relaciones laborales de la entidad. El liderazgo es el acto fundamental que facilita el éxito del potencial que existe en una organización y su gente. También se lo define como la acción de influir sobre las personas de modo que estas se encaminen hacia el logro de objetivos predeterminados.

Según Bennis Warren, en su libro *Las Cuatro claves de liderazgo eficaz* (1985), define al liderazgo como "lo que da una organización su visión y su capacidad para traducir esa visión en realidad"

Para la administración local de impuestos seccional Pasto y en general para toda la DIAN la finalidad del liderazgo es facilitar el cumplimiento de la misión institucional y la construcción de su visión, mediante contribuciones orientadas por los principios y valores éticos que le dan sentido y coherencia al quehacer de la institución, otro de los propósitos del liderazgo en la DIAN, que incluye el anterior, es el de facilitar el crecimiento institucional, es decir, su permanente transformación en consonancia con las necesidades del país, del estado, de los usuarios, contribuyentes, y de las personas que forman parte de ella.

El liderazgo de la administración local de impuestos debe posibilitar el desarrollo personal de sus funcionarios, con base en la realización cotidiana de principios y valores personales e institucionales, de modo que se genere un nuevo estilo de vida y de relaciones al interior de la entidad, y de la sociedad en un ambiente de creatividad, bienestar y constante aprendizaje colectivo.

En el texto, *Humanología: la nueva inteligencia*, "el liderazgo fundado en la excelencia humana integral es una de las alternativas de cocientización ético-política de la sociedad para transformarla en una estructura que maximice riquezas. El requisito fundamental es la convicción, credibilidad y visión correcta con una metodología motivadora"⁸⁶.

Según esta posición, el líder cumple un papel importante en el cambio social y en este caso particular en una institución como la DIAN, que ofrece su servicio en la recaudación de impuestos para el funcionamiento estatal. Un buen líder se distingue entonces, por los valores de la excelencia humana integral, honestidad, disciplina, formación, conciencia, sabiduría, justicia, equidad y especialmente ejemplo para llevar a cabo su trabajo y poder relacionarse con sus demás compañeros. El humanismo tiene que ver mucho con el modelo del líder DIAN.

Ser líder en la entidad consiste en dirigir su forma de vida y, a partir de ello, orientar la acción de los equipos de trabajo de la DIAN hacia propósitos comunes, recogiendo, integrando y desplegando valores, sentimientos, aspiraciones ideas y esfuerzos propios y de los demás.

El liderazgo dentro de esta institución constituye una acción que corresponde a todos los servidores de la contribución y no únicamente a los jefes.

El liderazgo es un aspecto importante en la administración, pero no lo es todo, ya que a los gerentes se les exige que planeen y organicen, mientras que el papel más importante de un líder es influir a otros a lograr con entusiasmo objetivos específicos. Esto quiere decir, que aunque sea un funcionario un líder fuerte, puede llegar a ser un gerente débil si no tiene una buena planeación y a pesar de que su grupo de trabajo no puede tomar la dirección correcta para alcanzar los objetivos de la organización; pero también puede darse el caso contrario puede ser un líder débil y puede llegar a hacer un gerente eficiente.

⁸⁶ SANTA MARIA, Carlos, MOLINA REYES, Fausto. *Humanología: la nueva inteligencia*. San Juan de Pasto. empresa editora de Nariño. 1998. P. 29.

Aunque hoy en día dentro del comportamiento administrativo se da más importancia a la identificación de los comportamientos del liderazgo, habilidades y la actuación en lugar de resaltar las cualidades personales.

Según Keith Davis y John Newstrom, los líderes colocan en práctica tres diferentes tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales.

Las habilidades técnicas son los conocimientos y las aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica, como por ejemplo, los adquiridos por los contadores, ingenieros, secretarías. Estas técnicas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo y conforme los funcionarios son promovidos a desempeñar responsabilidades de liderazgo sus habilidades técnicas se van haciendo menos importantes.

Las habilidades humanas, son las capacidades de trabajar eficientemente con la gente y formar un equipo de trabajo. Ningún líder, en ningún nivel organizacional, se sustrae de la necesidad de poseer técnicas humanas eficientes, ya que éstas son una parte sustancial de su conducta.

Las habilidades conceptuales son las capacidades de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo. Se vuelven importantes en posiciones de alto nivel. Esta habilidad tiene que ver con las ideas, mientras que las habilidades humanas se interesan por las personas y las técnicas por las cosas.

Sin embargo, en la administración local de Impuestos, se pueden reconocer tres grandes dimensiones del liderazgo: lo individual, lo institucional y lo social.

Lo individual, el liderazgo se sustenta en valores, aptitudes y actitudes, en un talante ético y una manera de ser y de ver la vida, que pueden ser aprendidos y desarrollados por quien aspire a cumplir un papel de liderazgo en la entidad.

Lo institucional, el líder de la DIAN construye su visión de futuro, aglutina, compromete y moviliza a las personas y los equipos de trabajo. Asume y vivencia principios esenciales del ser humano, delimita los campos dentro de los cuales sus colaboradores contribuyen activamente al logro de los objetivos trazados.

Esto implica armonizar lo individual con lo grupal y lo organizacional, lo grande con lo pequeño, lo complejo con lo simple, la realidad con el sueño, lo técnico con lo humano y el proyecto personal con el institucional y social. Implica también orientar, alentar a los funcionarios de los distintos equipos de trabajo, transformar las dificultades en oportunidades, crear espacios para que los otros también sean líderes en el ámbito de su propia acción.

Lo social, en esta dimensión se funden lo individual y lo colectivo, ya que el líder es eminentemente un ser social que se nutre y sirve a la sociedad de la cual forma parte. Su misión es mejorar la convivencia entre los seres humanos, con el fin de integrar esfuerzos en su proyecto común presidido por principios y valores éticos, que ennoblezcan y den sentido y bienestar a la existencia humana.

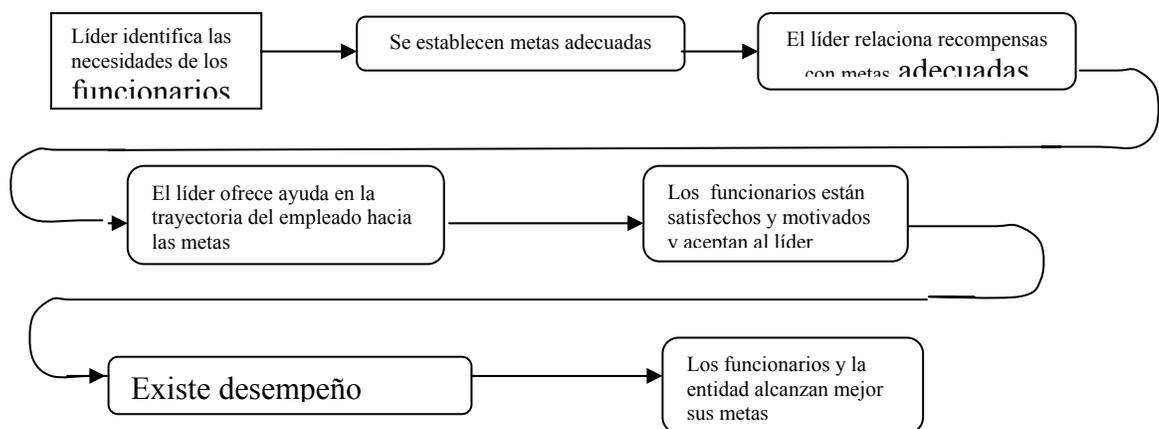
El líder de la Administración Local de Impuestos debe ser un líder integral en las tres dimensiones. La DIAN tiene muy claro sus objetivos y cree que el predominio de las relaciones puede producir

un liderazgo grupista, amiguista o paternalista, que se ocupa más del interés grupal que del logro de los propósitos institucionales y sociales.

La preponderancia del logro de metas puede dar lugar a un liderazgo efectivista, cuyo costo puede ser el irrespeto de las personas, el estrés, las enfermedades físicas y desequilibrios mentales. Por ello es que la persona, relaciones y propósitos institucionales deben ser armónicamente atendidos y no dejar que alguno prevalezca a costa de los demás.

Además en las organizaciones formales como la DIAN con varios niveles de estructura, lo más importante son los requisitos de un líder que tenga la capacidad de servir.

Figura 6. Proceso de liderazgo



Fuente: Administración Local de Impuestos Pasto.

Por tanto el liderazgo es un proceso en el que se alienta y ayuda a trabajar con entusiasmo para lograr las metas. Esta determinado por el comportamiento del funcionario, y por sus características personales.

El modelo de liderazgo dispuesto en la administración local de impuestos, representa una nueva forma en que todos los funcionarios, aunque no sean jefes tengan la oportunidad de participar en el para crear espacios y las condiciones para mejorar su contribución en la entidad, este modelo implica una transformación cultural de la entidad, que incluye la conformación y el fortalecimiento de equipos de trabajo de optimo rendimiento a largo plazo.

Pero el liderazgo que se distingue en la administración local de impuestos pasto se destaca por ser autocrático, el poder se centra en los jefes de cada división, tomando sus decisiones bajo la estructura de trabajo, donde el papel de los demás funcionarios asumen su función con autoridad y responsabilidad de forma absoluta

6.6.2 Clases de líderes en la administración local de impuestos Pasto. La variedad de asumir el rol de líder depende mucho, de cómo el líder se acerque a los funcionarios para motivarlos, generalmente la persona que asume este papel utiliza un liderazgo positivo y un liderazgo negativo.

Un líder que ejerza sus funciones de forma positiva casi siempre se destaca por un nivel educativo alto, mejores condiciones de independencia y de vida, al contrario del líder negativo que siempre va ejercer el castigo como manera de motivar a los funcionarios para que cumplan sus funciones, aunque en muchas situaciones puede lograr un desempeño aceptable el costo humano es muy alto, ya que esta clase de líderes siempre se va a mostrar de una manera dominante y ejercen una falsa autoridad que depende de creencias que intimidan a los demás asumiendo un papel de jefes; frecuentemente estos líderes llaman la atención a sus subordinados en frente de terceros, o amenazan con días sin descanso o sueldo. El estilo del líder está relacionado con el modelo de comportamiento organizacional que desea y su forma de ejercer poder .

En la administración Local de Impuestos Pasto se distinguen líderes como:

- El líder experto el cual se distingue por prestar su asesoría en determinados temas por sus especializaciones y manejo de información, generalmente se conoce como líder administrador y el que maneja las políticas dentro de la entidad.
- El líder administrador, es el que desempeña el papel de coordinador y planeador de actividades, generalmente se lo distingue como el jefe.
- El líder burocrático, habitualmente su labor no requiere mucha especialización,
- El líder político, es aquel quien promulga políticas a seguir, el líder político diferencia del anterior en que el casi siempre genera ideas.
- El líder ideólogo, el se encarga de ejercer influencia en los demás hasta el punto que sus ideas y enseñanzas marcan peso en la vida de los otros.
- El líder carismático, se distinguen por ser muy emocionales, Max Weber (1947) incorporo el termino en las ciencias sociales. El líder simbólico, su valor es virtual, su forma de actuar, es muy formal.
- los líderes autócratas, ellos centralizan en si mismos el poder y la toma de decisiones, estructuran el trabajo para los demás, ellos asumen autoridad y responsabilidad de una forma absoluta.
- El líder participativo, se distinguen por descentralizar la autoridad, las decisiones participativas no son unilaterales, el líder y el grupo actúan como una unidad social, son más comunicativos.
- Los líderes anárquicos, o llamados comúnmente liberales, evaden el poder y la responsabilidad , dependen en gran medida del equipo de trabajo para establecer las metas y solucionar los problemas, ignora su propio papel , como el autocrático ignora a su grupo, por lo general son los encabezan el caos .

En un ambiente laboral como el de la Administración Local de impuestos DIAN Seccional Pasto se perciben variedad de líderes, ya que el fin del sistema de sembradores es motivar la participación en la apropiación de la dirección de las tareas de la entidad.

El liderazgo de la entidad se lo distingue bajo tres dimensiones lo individual que sustenta en valores actitudes y aptitudes, talento ético, manera de ser y ver la vida para ser colocados como modelos a

seguir; la dimensión institucional donde el líder de la entidad debe construir una visión de futuro se compromete y moviliza a las personas y los equipos de trabajo, asume y vivencia principios esenciales del ser humano delimita los campos dentro de los cuales sus colaboradores contribuyen activamente al logro de los objetivos trazados por la administración y la dimensión social en esta dimensión se funden lo individual y lo colectivo, ya que el líder es eminentemente un ser social que se nutre y sirve a la sociedad, su misión es mejorar la convivencia entre compañeros con el fin de integrar sus esfuerzos en un proyecto común presidido por valores y principios éticos.

Un elemento básico de la estrategia de liderazgo de la entidad es la formación de nichos tomando como punto de partida la formación y la preparación de productos que contribuyan al desarrollo institucional.

Los nichos son espacios de reunión de los equipos de trabajo de las distintas divisiones que conforman la entidad, estas reuniones tienen el fin de identificar debilidades y fortalezas que tienen para cumplir las metas dispuestas a nivel nacional por la DIAN, en la administración local de impuestos Pasto, los nichos se realizan una vez a la semana con una duración mínima de una hora.

Los nichos existentes en la entidad son los nichos de sembradores simpatizantes que son equipos de trabajo facilitadores de la gestión y el desarrollo institucional, son dirigidos por los jefes de cada división; los nichos de sembradores jefes semejantes a los anteriores pero con la diferencia que son los jefes de toda la administración local que se reúnen a elaborar documentos; nicho de sembradores docentes son reuniones de interlocución, intercambio y trabajo, en ellos se definen pautas para la elaboración y consolidación de documentos de acuerdo con la capacitación recibida y nichos de comunicación que se desarrollan en todos los anteriores y cuando ocurre una problemática a nivel interno.

La estrategia de sembradores promueve la transformación personal y la formación como gerentes de los jefes como base para la dinamización de procesos institucionales con espíritu de servicio

6.7 LA COMUNICACIÓN DE LAS RELACIONES SOCIOLABORALES DE LA ENTIDAD

La comunicación consiste en la transferencia de la información y la comprensión de las personas entre sí. Es la forma de llevar con nuestras ideas esos pensamientos, sentimientos y valores a los demás. Es una fuente de comprensión entre las personas para que puedan compartir sus sentimientos y conocimientos. La palabra comunicación posee diversas significaciones, una de ellas se refiere a la comunicación como un hecho social. Desde el momento en que las personas se acercan, se relacionan, se entienden, hacen algo mutuo y se influyen, ese enlace constituye ya un proceso social. La vida social según esto es un continuo comunicarse una actividad de relación entre sus miembros.

Así en la Administración Local de Impuestos Pasto, la comunicación comúnmente se la realiza entre dos personas llamadas emisor y receptor para formar la acción de comunicar, pero esta relación no resulta obvia para los gerentes o jefes pertenecientes a una organización como es la Administración Local de Impuestos Pasto, cuando envían sus boletines por medio de su computador, ellos piensan que en este simple acto ellos están ejecutando su transmisión de mensajes, en este tipo de comunicación no existe comprensión, ni profundidad, por lo que las relaciones se ven fracturadas.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, la comunicación es la base de las relaciones dentro de la entidad, ya que por medio de ella los funcionarios pueden saber lo que sus compañeros están haciendo, pensando, recibir información sobre lo que sucede; aquí juega un papel importante la colaboración ya que sin ella, las necesidades no se pueden expresar, todo acto de comunicación influye en la entidad de algún sentido.

Muchas veces la comunicación en el interior de la entidad puede verse como la comunicación de cuello de botella, ya que las ideas de dirección dejan de ser pensamientos hasta que el director las expresa a sus jefes de cada división a través de reuniones, por lo que obtienen valor y cumplimiento. Cuando la comunicación es eficiente tiende a estimular el desempeño, la satisfacción y las relaciones sociolaborales, el compromiso laboral y el cumplimiento con los objetivos institucionales. En tal sentido el nivel de comunicación al interior de la Administración Local de Impuestos, se puede decir que no es muy buena, el 82 % de los funcionarios opinan que la comunicación entre divisiones o oficinas y en general en toda la administración no tiene buen nivel de comunicación:

Gráfico 19. Comunicación al interior de la entidad



Fuente: Encuesta DIAN

A la pregunta ¿cómo describiría su comunicación dentro de su oficina? Los funcionarios respondieron:

"Es muy baja, cada uno se encarga de su trabajo."*

"(...) la comunicación es mala por lo que ya hablamos, porque están muy marcadas las jerarquías y no permiten que la comunicación fluya, entonces aunque uno mande el mensaje estando puertas abiertas, no dejan que la comunicación pase, solo pasa lo que quiere que pase; es tomar decisiones y tener una visión real de lo que sucede es muy difícil, tienes que botar y empaparte de eso (...) si hay que hacerlo se hace a veces, yo le he hecho, y ha generado como, como ha generado cosas buenas, ha generado mucho malestar dentro de la institución, obviamente no les conviene, pero entonces yo creo que también es mi función."*

"La comunicación es regular, no hay espacio, solamente sale del trabajo y ya; pese a que hay reuniones, fíjate que hay reuniones para celebrar los cumpleaños, para despedir, para..., pero

* ENTREVISTA con funcionaria de la División de Fiscalización. 3 de agosto del 2001.

* ENTREVISTA con funcionaria asistente del Despacho. 23 de Agosto de 2001.

siempre son, como te dijera, siempre son como por cumplir. (No por ...) no, no, no. No se le da ese carácter de importancia que le da uno a esos momentos que son... son claves."^{*}

En general la comunicación dentro de la entidad es muy baja, debido a aspectos tales como la deficiente distribución de las oficinas, los grupos sobresalientes coloquialmente llamados roscas y la dinámica laboral impuesta por las directrices gerenciales bajo el cumplimiento de metas.

Estas interferencias pueden limitar la comprensión, esto es lo que se llama barreras de comunicación, con lo que se puede filtrar y equivocar la intención del verdadero mensaje, estas barreras dentro del ambiente laboral pueden ser personales, físicas y semánticas.

En la administración Local de Impuestos, la estructura física de la entidad no permite tener una comunicación fluida entre los funcionarios de las distintas divisiones, teniendo en cuenta que cada una tiene funciones que están interconectadas.

"Percibo que trabajamos como islas, no trabajamos como equipo realmente por la misma cuestión de cada división, nos encontramos en el cumplimiento de metas y el estrés y la cosa y el informitis, que la planeación y muchas cosas que van pegadas, entonces cada quien estamos metidos internamente en nuestra dependencia por lo que la comunicación a nivel general de la entidad y de los funcionarios de la divisiones no es muy buena."^{*}

Las barreras personales surgen de las emociones humanas, los valores y los malos hábitos de escuchar y son muy comunes en el trabajo; las barreras físicas es considerada como la interferencia causada por un ruido que obstruye temporalmente la voz del mensaje, otras barreras de este tipo son estructurales como las paredes.; y las Barreras semánticas que son la utilización de símbolos, estos generalmente tienen varios significados y muchas veces se utiliza de forma equivocada, " cada vez que interpretamos un símbolo con base a nuestra percepción y no en la realidad, se dice que hacemos una inferencia".⁸⁷ Las inferencia siempre dan señales equivocadas.

"Si hubiera una buena comunicación entre todas las divisiones hubiera unificación de criterios, no hubiera errores por que hay una información que le interese a otra división, no hay esa unificación de criterios, no hay ese dialogo; depende de cada persona, claro que las instalaciones afectan mucho yo creo que una oficina da ese calor, esa armonía, pero estas oficinas tan viejas, tan acabaditas que están."^{*}

En la Administración Local de Impuestos Pasto, la comunicación debe analizarse desde un contexto particular, ya que las palabras utilizadas al interior tienen un significado útil para ellos, se dice, que el contexto provee de significado de las palabras a través de claves sociales que la gente recibe. "las claves sociales son piezas de información positivas o negativas que provienen de nuestro ambiente e influyen en como reaccionamos a la comunicación"⁸⁸.

* ENTREVISTA con funcionario de la División de Recaudación.13 de Agosto de 2001.

* ENTREVISTA con la Jefe de la división de recursos financieros.21 de Agosto de 2001.

⁸⁷ Citado por Keith, Davis, Willan V, Haney. Comunicación y relaciones interpersonales.

* ENTREVISTA con la Jefe de la división de cobranzas. 17 de Agosto de 2001.

⁸⁸ Ibid., p.453.

En la entidad se identifican bajo los títulos profesionales, de técnicos y auxiliares, asumiendo papeles jerárquicos de patrones tanto en el modo de dirigirse al otro como en el vestir y el uso de palabras determinadas por su cultura administrativa.

Otro tipo de comunicación que se identifica en el ambiente laboral de la DIAN seccional Pasto, es la interacción no verbal, que esta inmersa en el movimiento cotidiano laboral de la Entidad, ya que todo lo que se hace tiene un significado en la relación con los otros, esta acción se identifica por la no acción que es muy permanente en este ámbito laboral como estar ausente o no ausente dentro de la administración; y la acción repetitiva, en este caso la credibilidad juega un papel importante y las palabras pasan a un segundo plano, resalta la diferencia de lo que se dice y se hace, esto se ve reflejado en las expresiones de los mismos funcionarios así:

"La orden de nivel central de cerrar el espacio de la cafetería, que era muy bueno, hace mucha falta realmente, ya que ha ocasionado un poquito de desorden, ¡sí!, realmente ha creado un poquito de descontrol, porque de todas formas los funcionarios necesitan su espacio para tomar su tinto, digámosle así, entonces se ha creado un poquito de descontrol, por que ya la gente se dispersa por fuera a otros sitios, entonces crea un poco de malestar, ya el espacio de tiempo que aquí había era subir y tomar su tinto y retornaba a su sitio de trabajo, ahora es más tiempo entonces esto puede conllevar hasta que se suspenda realmente la tomada de tinto afuera y la gente también se desmotiva, si de todas maneras eso es parte del ambiente; es muy rico cuando uno necesita relajarse por que esta agotado, así se despeja por que uno va habla con un compañero , con otro compañero y se toma un tinto y luego ya trabaja con más disposición para desempeñar la actividad laboral."*

Esta es una de las particularidades que sufren los funcionarios de la administración local de impuestos pasto en comparación a las otras regionales que integran la DIAN, quien opinión de funcionarios que han laborado en administraciones de otras ciudades, el espacio de descanso es importante en una actividad laboral, ya que la persona que ejecuta una actividad por varias horas ve indispensable un momento de ocio para liberarse de las tensiones que genera el trabajo constante.

Este hecho ha marcado en el ambiente laboral de la entidad coyunturas que se manifiestan en su malestar hacia al administrador por no generar espacios en donde los funcionarios se sientan agusto desempeñando sus actividades.

Dentro de la teoría de la acción comunicativa expuesta por Habermas, este hecho sería un desconocimiento de la situación relacionado con el ambiente laboral en la que no se permite la formación de una libre voluntad colectiva.

6.7.1 Las relaciones sociolaborales y la comunicación. La comunicación en las relaciones sociolaborales nace de la necesidad de estar informados sobre las actividades de los funcionarios; la comunicación entendida desde aquí es un proceso de interacción humana.

Los grupos más representativos de este proceso están constituidos por la gerencia o dirección, los jefes de divisiones y áreas, los funcionarios con sus especialidades, el sindicato, y la familia.

La familia del funcionario de la Administración de impuestos Pasto es un aspecto importante para el mejoramiento del desempeño laboral del funcionario por lo que la entidad ha conformado

* ENTREVISTA con la Jefe de Recursos físicos y financieros. 21 de Agosto de 2001.

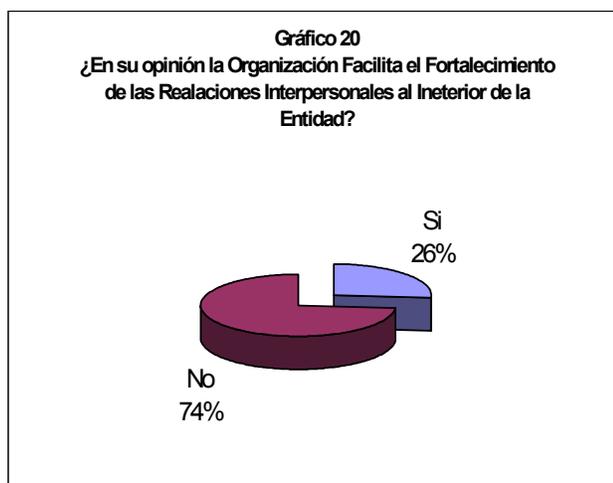
actividades donde la familia de sus miembros se integre y forme parte de su organización, por lo que la comunicación es activa.

El administrador, constituye el canal de comunicación más adecuado por medio del cual llega la información a todos los funcionarios y muchas veces las confusiones en el orden de comunicación se generan aquí.

Los funcionarios y sus diferentes especialidades son parte fundamental de la comunicación activa, la dinámica de la entidad depende de ellos, los informes, coordinación e información de actividades. Los funcionarios llevan a cabo sus responsabilidades y mejoran las relaciones sociolaborales.

Pero, ante esta situación los funcionarios de la Administración Local de Impuestos Pasto, opinan, que el fortalecimiento de las relaciones sociolaborales al interior de la oficina y en general al interior de la entidad no es buena, el 74% de los funcionarios opinan que no existe fortalecimiento de las relaciones laborales, debido a que no existen espacios de comunicación que reafirmen o retroalimenten esta acción. La mayoría del tiempo los funcionarios están inmersos en obligaciones de sus cargos o puestos de trabajo, cumpliendo metas semestrales y realizando informes.

Gráfico 20. Fortalecimiento de las relaciones laborales



Fuente: Datos de la Administración Local de Impuestos Pasto. 2001

Ante la pregunta ¿usted como puede promover desde la organización dispuesta dentro de la entidad el fortalecimiento de las relaciones laborales? Respondieron así:

"Mirando espacios para que haya más comunicaciones, desarrollando actividades que no sean las que siempre hemos estado haciendo por ejemplo el año pasado se hizo una actividad en cuanto a fortalecer los conocimientos, los cuales eran las normas que establecía el fondo de empleados, hicimos una exposición con una compañera, después de eso hicimos una dinámica y a raíz de eso la gente no cree en la administración, entonces ya no hubo apropiación".*

* ENTREVISTA con Funcionario del área de planeación. 31 de Julio del 2001.

"Yo creo que motivando a la gente a que se integre a que participe, o sea, como jefe permitiendo los espacios de participación en todos los eventos que se realicen"*.

Pero al preguntarles ¿ que actividades propondría usted para fortalecer el ambiente laboral? Respondieron así:

"Para mi criterio es importante que hayan espacios donde se propone el dialogo, donde el trabajador no se convierta en un autómatas o una maquina que lleva acabo una labor cotidiana, rutinaria y que de esa manera se automatice. Lo importante sería que al abrir espacios de dialogo la gente pudiera expresar lo que siente, lo que le inquieta y que al exteriorizarlo generen ideas que puedan ayudar a corregirlo fallas o diferencias que hay con el manejo de personas"*.

"Bueno, pueden ser las actividades deportivas, aunque últimamente toda actividad esta difícil de desarrollar por la apatía que hay aquí, por ejemplo: hay un partido de algo, siempre somos las mismas personas, digamos unas diez personas, nadie más, hace falta una persona que lidere ese cambio, tiene que ser una persona con mucha energía que atraiga la gente alrededor de la actividad"*.

"Yo diría empezar por la dirección local que exista más motivación hacia los funcionarios, que sea una dirección como más abierta, yo diría como más asequible que den los espacios de acercamiento, como de conocimiento que no se limite a que sea el jefe el que lleve la información y que piense que toda la información recibida hay que darse"*.

"Ah, primero paseos de integración, reuniones, fiestas, bailes, que se sirva un traguito, pero lastimosamente no hay presupuesto, no hay plata entonces la gente en otras entidades da... el aporte social es alto, entonces a la gente aquí le mortifica meterce la mano al bolsillo, nosotros estamos aportando muchísimo, hace mucho tiempo, para que bienestar social diga a las personas que tengan que meterce las manos a l bolsillo, eso crea malestar, se trabaja tanto aquí, se cumple con todos los requerimientos de la DIAN, y por lo menos que eso en Diciembre que hagan sus fiestecitas, sus reuniones que sea después de tanto trabajo, sea de festejarse bien"*.

El ambiente sociolaboral de la entidad se ve afectado ya que en general se advierte que no hay suficiente inversión en el bienestar de los funcionarios, el aporte económico para actividades es mínimo, la oficina de personal trabaja con un presupuesto muy reducido, lo que impide realizar un desarrollo de actividades en las cuales los funcionarios se encuentren bien, desarrollándose integralmente, a pesar de que uno de los principios orientadores de desarrollo humano en la entidad esta dirigido a crear condiciones para que las personas que están vinculadas a ala entidad autogestionen su desarrollo personal, entendido este como la realización de todas sus potencialidades humanas en cada uno de los procesos en que participa.

* ENTREVISTA con el Jefe de la División de Liquidación. 22 de Agosto de 2001.

* ENTREVISTA con Funcionario de la división de recursos físicos y financieros.2 de Agosto de 2001.

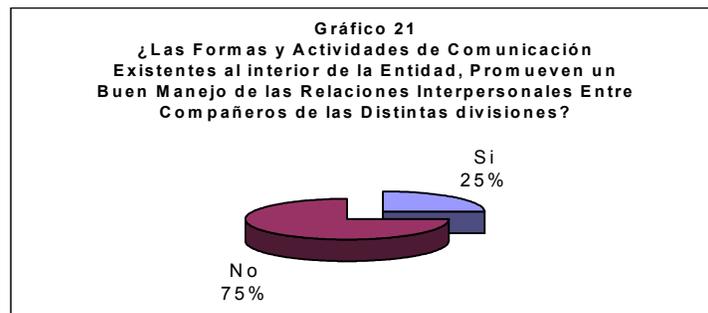
* ENTREVISTA con Funcionaria de la división de cobranzas.2 de Agosto de 2001.

* ENTREVISTA con Funcionaria del área de jurídica. 8 de Agosto de 2001.

* ENTREVISTA con la Jefe de la división de cobranzas. 17 de Agosto de 2001.

Las formas y actividades de comunicación existentes al interior de la entidad, no promueven un buen manejo de las relaciones entre compañeros de las distintas divisiones, tan solo un porcentaje del 25% de funcionarios opinan lo contrario.

Gráfico 21. Actividades de comunicación



Fuente: Encuesta DIAN

Se destaca en el interior de la entidad que la comunicación informal es necesaria y permanente, por lo que la cafetería, los recesos para tomar tinto o los espacios de recreación tienen su importancia laboral.

La aceptación de la comunicación en la mayoría de las situaciones es más comprendida cuando se aceptan las tareas y los objetivos que se están tratando de alcanzar, los funcionarios se motivan si escuchan y responden con mayor cooperación, cuando esta motivación no existe la aceptación dependerá más del poder del emisor para aplicar alguna sanción.

Según Keith Davis y Newstrom, todo proceso de comunicación dentro del ámbito laboral tiene que pasar por seis pasos necesarios como: desarrollar la idea, codificarla, transmitirla, recibirla, decodificarla y utilizarla con cinco respuestas deseables, como, recibir, comprender, aceptar, utilizar y retroalimentar; "este proceso es el método por el cual un emisor transmite un mensaje de receptor"⁸⁹.

Por otra parte la escasa comunicación entre los distintos grupos y divisiones ha sido un factor desintegrador que poco a poco ha ido fracturando los valores de la entidad como la honestidad (es la conciencia entre lo que se siente, piensa, dice y hace), el compromiso, (acuerdo de voluntades que nos hace responsables con nosotros mismos y con los demás), la solidaridad (sentimiento que mueve a las personas a prestarse ayuda mutua), el servicio, (es dar para facilitar el cumplimiento de un proceso y permitir la satisfacción de una necesidad) entre otros, se requiere por tanto un mejoramiento del ambiente laboral, fortaleciendo y estimulando las relaciones interpersonales entre jefes y funcionarios e implementando actividades lúdicas que motiven y den paso a intercambiar experiencias y alimenten sus experiencias cotidianas.

El lenguaje que se utiliza para la transmisión del mensaje entre funcionarios es clave para tener una comunicación aceptable y por ende mejorar el ambiente laboral representado en las relaciones sociolaborales.

⁸⁹ Ibid., p. 466.

Por lenguaje se entiende un sistema simbólico que va transformando la vida humana, estos símbolos son propios de una colectividad con ciertas características, en este caso laborales, que están definidas por reglas.

A través del lenguaje el ser humano recrea el sentido de lo universal y puede representarse, reflexionar y hacerse como un actor impersonal. Habermas, justifica el principio behaviorista: "esta unido a un conocimiento previo articulado en torno a un lenguaje vulgar de experiencias existente en nuestro mundo social de cada día".

El autor ve clara la necesidad de aplicar la metodología comprensiva hermenéutica a una teoría de la comunicación a nivel del lenguaje vulgar, a la experimentación social recogida en el lenguaje vulgar. Habermas, intenta comprobar que, "la estructura misma de la comunicación deja de producir coacciones únicamente cuando se da para todos los participantes posibles una distribución simétrica de las oportunidades de elegir y realizar actos lingüísticos. Pues entonces se da no solo contabilidad básica de los papeles dialógicos, sino también una efectiva igualdad de oportunidades en la percepción de los papeles dialógicos, es decir, en la elección y realización de actos lingüísticos."⁹⁰

Las formas de comunicación utilizadas por los funcionarios de la administración están orientadas a promover actitudes, habilidades y valores que favorezcan el desarrollo interpersonal. así lo reconoce el 71% de los funcionarios, lo que expresa que la realización de los actos lingüísticos entre los funcionarios de la entidad es buena en los que refiere al ámbito laboral dentro de la división y baja respecto a la entidad según las afirmaciones anteriormente mencionadas, lo que refleja una baja comunicación entre funcionarios a nivel interno que no depende de factores personales, sino institucionales.

Gráfico 22. Formas y actividades de comunicación



Fuente: Encuesta DIAN

A la pregunta ¿en su opinión como son las relaciones interpersonales dentro de la administración, los funcionarios respondieron así:

"Pues lo que yo percibo en general, es que eh, aquí la gente se conoce desde varios años y en la medida de esos tienen algunos verdaderas amistades con sus compañeros y otras son apenas tolerancias por el trabajo que se lleva; eh... la gente desafortunadamente ha...tiende mucho a la habladuría entonces, hummm..... eh... es fácil eh, el, el, si es común escuchar de pronto comentarios sobre cierta persona que le hizo tal cosa a la otra y uno no sabe si es cierto, si la otra persona sabe que se esta hablando entonces, hay, hay cosas malucas en ciertos grupos no que se siente uno,

⁹⁰ PAREDES, Ligia Marina. Teoría social de la comunicación. Santa fe de Bogotá: Unisur, 1996. P.225.

como, como, como, una versión o sencillamente no tienen casi necesidad de que hablar o porque uno lo percibe, uno se da cuenta cuando se cruzan personas y ni siquiera se cruzan la mirada, entonces si, hay, hay, hay, roces, no si serán de origen laboral o de origen externo que no se, seguramente la mayoría de la gente trata de.... como de..... algunos no..... se meten mucho con otras personas, me incluyo pues, ósea no soy una persona que he buscado amigos ni, ni, ... no busco por buscar si no sencillamente si, si, hay la posibilidad de una relación con alguna o algún compañero sería muy rico."*

"No, no, cada división es un mundo aparte"*

"Yo las veo lejanas: hay unos grupos muy reducidos de compañeros que parecen tienen cierta estimación y que se repelen con otros etc., pero veo que unión sincera y verdadera no hay, no, yo quiero, yo estimo mucho a todos mis compañeros pero aquí uno encuentra que así de verdad unidos, unidos, muy poco, buenos compañeros, no unidos porque todavía hasta que tenga un amigo o una amiga.... pero es que tu sabes, es muy difícil tener un amigo o amiga, pero buenos compañeros, buenos, buenos, excelentes sí tengo pero, muy poquitos y yo también soy amigo de muy poquitos en ese caso sí les podemos llamar amigos, entre comillas."*

De lo anterior se puede colegir que algunos funcionarios ven sus relaciones interpersonales desde su grupo o división de trabajo, la apreciación individual hacia lo general es negativa para el ámbito de la Administración Local de Impuestos Pasto, otros funcionarios expresan su visión desde lo particular, ósea desde su oficina y lo miran normal.

Desde el punto de las relaciones interpersonales de cada funcionario dentro de su división u oficina, se puede decir que las diferencias son otro punto que interfiere en el desarrollo integral de su ambiente; a la pregunta ¿usted cree que existe diferencias entre compañeros, porque? Respondieron así:

"Diferencias? Ah sí y bastantes, porque... yo diría que dentro de la división no todos somos bien, somos accesibles, tomamos decisiones en grupo, nos apoyamos. Pero a nivel de otras áreas sí, uy hay bastantes; en primer lugar el doctor ICFES, no aquí no se le dice doctor a equis persona, sino ahí sí no se los trata así, pero muy por arriba, son complejos no, son complejos individuales y los que están en la rosca ni se diga. (Cuál es la rosca más predominante acá?) la de los jefes, los jefes, los amigos de allá los que solamente pueden entrar, los que son escuchados y oídos, los que tienen tiempo más que todo, no?. (Usted conoce el trabajo que desarrollamos en la red?) pues en cierta forma sí (Es valorado, es criticado?) pues sí, las críticas es necesario hacerlas, si es criticable (En qué critica?) por ejemplo como dije inicialmente, se dedican a poner la casa bien, como relleno y cosas así de fondo y que prácticamente del bienestar general casi no las hay, y esas son políticas ya de nivel central y eso que no dependen de aquí, porque en primer

* ENTREVISTA con Funcionaria del área de personal. 7 de Septiembre de 2001.

* ENTREVISTA con Funcionario de la división de recaudación. 3 de agosto de 2001.

* ENTREVISTA con José Luis Insuasty. Funcionario del área PYMES. 13 de agosto de 2001.

lugar no tienen ni presupuesto, eso afecta mucho. Anteriormente había la motivación, si se valoraba la parte personal, ahora ya no."*

"Sí, pueden existir pero hay clases de diferencias (Qué clases?) hay diferencias de criterios profesionales que son respetables y deben existir, no pueden nunca o yo no puedo buscar que ochenta funcionarios de la administración de impuestos manejen un solo criterio porque eso estaría terminando con la vida de la organización, pero si puedo respetar el criterio personal de quien está a mi lado, porque es tan valedero, así esté equivocado, es tan valedero como el mío, valen las habilidades de la persona para hacer entender el por qué de ese criterio y si está en lo correcto o no. Esa es una de las partes del problema. La otra parte del problema es que existan diferencias personales por otro tipo de motivos, creados por observaciones que no son correctas a nivel personal, de pronto, si?."*

Las diferencias en la formación profesional de los funcionarios al interior de la entidad son una consecuencia de la baja comunicación e intervención por parte de la administración por fomentar el desarrollo integral en el ambiente laboral.

Las relaciones sociolaborales de la administración local de impuestos Pasto, tienen bien marcada la jerarquización del rol en los funcionarios que ocupan, lo que no permite relacionarse libremente.

Para teóricos de la organización como Keith Davis, el ordenamiento organizacional no sería posible sin los procesos comunicacionales: "...si no hay comunicaciones en las organizaciones, las personas no pueden saber lo que hacen sus compañeros, los jefes no reciben información y la gerencia no puede dar instrucciones"⁹¹.

Estos últimos se convierten en la columna vertebral de las organizaciones atravesando la mayoría de las acciones y hábitos de los que la integran, configurando de manera permanente la construcción de una identidad y marcando un estilo propio.

Pero, según la afirmación anterior, los jefes son un grupo representativo de la entidad, lo que ocasiona en el resto de funcionarios diferencias que obstruyen el desarrollo de las relaciones laborales.

* ENTREVISTA con Roció Zamora. División de Cobranzas. 2 de agosto de 2001.

* CHAVEZ GONZALEZ, Ricardo. Jefe de la división de recaudación. 13 de agosto de 2001. 11:30 a.m.

⁹¹ David, Keith. *El comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill. México, 1983. En: Blank Babis, León. Op. Cit; p. 331

CATEGORIAS E INDICADORES DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL Y LAS RELACIONES SOCIOLABORALES DE LA ADMINISTRACION LOCAL DE IMPUESTOS PASTO

CATEG/ DI	Indicad/ al	Variables	Influencia DI → RSL	CATEG/3 RSL	Indicad/ vida	Variables
Sistema de desarrollo del talento humano Políticas Oficina de personal	Bienestar organizacional	<p>Mejoramiento de la calidad de vida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral y familiar • Creación de condiciones y facilitamiento Sistema de carrera de herramientas para estimular el desarrollo y autodesarrollo • Fortalecimiento, autonomía y responsabilidad • Elaboración y desarrollo de un plan de mejoramiento de calidad de vida laboral y familiar • Medidas de austeridad y eficiencia según decreto 1737 de agosto, se someten a condiciones especiales las entidades públicas que manejan recursos del tesoro público • Definición de procesos de bienestar y propuesta de normatización • Elaboración del concepto de bienestar integral <p>Salud ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Panorama de riesgos • Recomendaciones del comité paritarios de salud ocupacional de cada administración • Compra de dotación de elementos de protección persona para funcionarios • Divulgar y promocionar los servicios que ofrecen las entidades a las que esta afiliada la DIAN fondo nacional del ahorro, Eps, entidades de previsión, fondos • Conceptualizar el marco de legislación de bienestar y salud ocupacional 	<p>• Las expresiones de los funcionarios hacia el sistema de desarrollo del talento humano manejado por el área de personal, en tono a las políticas de desarrollo institucional, para el mejoramiento de las relaciones laborales se manifiestan así:</p> <p>Bienestar Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • El mejoramiento de la calidad de vida en cuanto al ambiente laboral y familiar del funcionario de la DIAN se encuentra vulnerado ya que las actividades de integración y participación en torno al tema son muy reducidas ya que no han logrado integrar a la DIAN como familia, las directivas no son recíprocas a las apreciaciones o sugerencias, solo se integra por lograr algún beneficio de la administración y no por el funcionario como ser humano, la productividad laboral depende del espacio brindado para el ocio, no existe programaciones o jornadas permanentes, la participación en esto se ve coactada por la excesiva carga de trabajo, no existe recursividad, el aporte de la institución es mínimo y esto sumado a la falta de creatividad de los funcionarios que tienen esta tare. Incentivar las actitudes y aptitudes de los funcionarios puede ser un comienzo, lidiar ideas para realizar eventos, evadiendo acciones de conformismo sin dar eclosión a las ideas de los funcionarios que si tienen iniciativa. Los espacios de expresión no deben hacerse cada año, ya que no te permiten ser tu mismo; los esquemas culturales son muy arraigados lo cual ofrecen resistencia al cambio, la apatía, la falta de apoyo institucional, presupuestal y la baja comunicación han logrado que exista indiferencia institucional en la integración familiar y laboral • El seguro de salud debería tener cobertura familiar ya que daría tranquilidad laboral a los funcionarios. • A nivel general falta profesionalismo y compromiso institucional, el profesionalismo se sustenta en la ética y la formación técnica, el compromiso institucional, igualmente tiene sustento en la ética sin embargo este componente del trabajo depende también de la políticas del área de personal, de respaldo y protección al funcionario de tal manea que el compromiso institucional sea alimentado en doble vía y no como una exigencia unilateral. • Para los funcionarios las relaciones laborales deben mejorar y que esto se lograría si se diera tiempo para organizar actividades psicológicas grupales y conversaciones de desarrollo humano y crecimiento personal; a nivel general el funcionario como ser humano necesita un buen clima laboral, necesita estímulo y reconocimiento. • Los funcionarios expresan que la falencia de la DIAN Pasto radica en la coordinación de actividades tanto a nivel de división como de la administración en general 	Sistema de desarrollo y talento humano Bienestar organizacional Oficina de personal	Calidad de vida	<p>Familiar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de habilidades psicofísicas y artísticas - actividades deportivas, lúdicas, culturales de integración - información de los servicios que ofrece bienestar - talleres de autodesarrollo y desarrollo integral que ayuden a la formación humana - actividades de promoción y prevención en salud con las Eps para funcionarios y beneficiarios a través de talleres y exámenes médicos <p>Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> • creación de espacios de reflexión, talleres y trabajos en grupo para detectar factores de malestar • contactos interinstitucionales con entidades oficiales y privadas (ICBF, SENA, ministerio de salud) • elaboración de procesos de trabajo simplificados por área

	Presupuesto	Ejecutado el 70% de \$ 50.000 pesos para programas de servicio de bienestar y el 30% para salud ocupacional	Algunos están enmarcados dentro de ese manejo que se les da a los grupos o divisiones que no permiten desarrollar iniciativas que ayuden al desarrollo de actividades que pueden optimizar nuestro desempeño laboral entonces len as divisiones y grupos funcionan como ruedas sueltas, esperando brindar resultados que exigen y se solicitan sin tener en cuenta muchas veces que la gestión es de todos y cada uno de los funcionarios. No existe planeación adecuada de las tareas que permitan un engranaje total involucrando a todos para llegar a los resultados que se espera; lo que hace difícil tratar al menos de aportar ideas que conlleven a unos objetivos generales, ya que algunos funcionarios están enmarcados dentro de ese manejo que sé les da a los grupos o divisiones que no permiten desarrollar iniciativas que ayuden a desarrollar actividades que se pueden optimizar.		Presupuesto	El presupuesto enviado por nivel central no es suficiente para implementar actividades que ofrezcan un bienestar a largo tiempo
	Sistema de carrera	<p>Desarrollo profesional e individual</p> <p>Se rige por principios de movilidad regulada, selección y promoción y estímulos basándose en méritos definición de perfiles de cargos en base a procesos institucionales y flexibilidad que consulte las necesidades y competencias de la organización y cada servidor público</p> <ul style="list-style-type: none"> - modelo de liderazgo, sistema de formación, valoración y seguimiento del mismo • gestión del desempeño individual inicia con la planeación y continua con seguimiento y evaluación • se fundamenta en la interiorización de valores humanistas, la orientación hacia el servicio, la contribución integral de cada persona a los procesos institucionales, la comunicación y concertación permanente y la participación <p>-</p>	<p>Algunos están enmarcados dentro de ese manejo que se les da a los grupos o divisiones que no permiten desarrollar iniciativas que ayuden al desarrollo de actividades que pueden optimizar nuestro desempeño laboral entonces len as divisiones y grupos funcionan como ruedas sueltas, esperando brindar resultados que exigen y se solicitan sin tener en cuenta muchas veces que la gestión es de todos y cada uno de los funcionarios. No existe planeación adecuada de las tareas que permitan un engranaje total involucrando a todos para llegar a los resultados que se espera; lo que hace difícil tratar al menos de aportar ideas que conlleven a unos objetivos generales, ya que algunos funcionarios están enmarcados dentro de ese manejo que sé les da a los grupos o divisiones que no permiten desarrollar iniciativas que ayuden a desarrollar actividades que se pueden optimizar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La rotación de puestos de trabajo se ve afectada por el rendimiento y adaptación al grupo, aquí los puestos están contemplados dentro de una mentalidad de apropiarse de ellos, los funcionarios no quieren cambiar, se hace necesario un análisis por lo menos mensual de cargas de trabajo, rotación y niveles de evacuación para que cada funcionario sepa que analiza constantemente su desempeño laboral. el estudio de los perfiles de cada funcionario para los puestos de trabajo para ser más objetivos en el cambio, además estos deben ser hechos por los jefes de cada división y no por el administrador , pues el jefe es la persona más indicada para dar la información correcta de cada funcionario que esta a su cargo. • La integración entre dependencias adecuadamente para intercambiar las experiencias debe ser un primer paso para limar asperezas entre funcionarios, ya que esto ayudaría intercambiar experiencias laborales y valorar el trabajo del otro. • El director de la entidad y los diferentes jefes deben ser flexibles con los requerimientos institucionales 		Sistema de carrera	<p>Adecuada planeación y administración del talento humano por medio de validaciones escritas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proceso de valoración del desempeño busca medir objetivamente la calidad , la cantidad y oportunidad del trabajo con base en principios de efectividad, servicio y autodesarrollo

	Comunicación organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Corresponde dinamizar e incentivar acciones que conduzcan a conformar: <ul style="list-style-type: none"> - sistema de infraestructura y plan de comunicaciones - página web para la oficina nacional de desarrollo humano - Elaboración de programas de comunicación que apoyen a los proyectos de desarrollo humano - medios de comunicación - estrategia de sembradores *liderazgo para jefes y simpatizantes *nichos de comunicación agenda de trabajo y proposiciones y solución de problemas - ideario ético * cumplimiento de la misión y visión 	<ul style="list-style-type: none"> • Una buena comunicación es importante, para un mejor desempeño laboral y por ende unas buenas relaciones laborales, ya los funcionarios son personas susceptibles a las palabras y se resienten por cualquier afirmación, esto referente a la parte humana, con respecto a las limitaciones y elementos los cuales sirven para comunicarse con nivel central no se cuenta con equipos, no existen políticas de distribución para acceder a ellos por ello existen tropiezos por falta planta física adecuada • Tratar de unificar los criterios entre dependencias para agilizar procesos y desarrollar eficiente mente el trabajo en la entidad, manteniendo abierto los canales de comunicación. • La debilidad en cuanto a equipos informáticos no permite acceso a la red o a Internet para todos los funcionarios que adelantan investigaciones de carácter específico y que al poder contar con esta herramienta se complementaría los conocimientos que se aplican diariamente a diferentes temas y casos puntuales • La escasa colaboración de los funcionarios de las distintas dependencias en el préstamo de equipos de computador, fotocopiadora y escáner hace que no exista una unión como entidad, este problema es cultural se esta muy lejos del trabajo en equipo pues la apatía y el egoísmo no lo permiten. • La responsabilidad es parte primordial del desempeño laboral diario, asumir los retos que se presentan en el trabajo sin evadir las situaciones difíciles. • Propender por un verdadero sentido de responsabilidad y conciencia de nuestros deberes y de la posición que tenemos como funcionarios públicos al servicio de la gente y no en función propia. 		Comunicación organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Facilita el fortalecimiento, fluidez y reconstrucción permanente de las relaciones al interior de la DIAN y el recate de la persona como centro de dichas relaciones <ul style="list-style-type: none"> - nichos de comunicación - reuniones de interlocución , intercambio y trabajo - reconstrucción de las relaciones laborales al interior de la entidad - promover valores, habilidades y actitudes comunicativas - mejoramiento en la prestación del servicio - exaltar la esencia humana y promover el autodesarrollo
--	-----------------------------	---	---	--	-----------------------------	--

	Formación y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • División académica <p>Los procesos de inducción, formación, capacitación e investigación son medios a través de los cuales se promueve la comprensión de la realidad institucional, el desarrollo de las persona y su promoción en la carrera tributaria y aduanera en aras de optimizar la productividad, el cumplimiento de la misión de la DIAN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asigna, diseña, establece y administra el sistema de formación y capacitación que soporta las políticas trazadas por la entidad en el plan educativo - Cada dependencia tiene su programa de capacitación según necesidades descritas en el plan operativo de área y en concordancia con el plan estratégico y políticas educativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante entender que cada uno de los funcionarios son seres individuales, únicos que una política no puede involucrar el desarrollo general e integral de todos sino de una determinada parte que se pueda ajustar a la política. • La organización y planificación del tiempo de las tareas de trabajo, mejoraría la utilización del tiempo libre para la educación virtual. • Se debe direccionar políticas que motiven al funcionario como ser humano de gran importancia en la entidad, un funcionario motivado genera excelente productividad. • Se requiere capacitación más detallada sobre el manejo de las nuevas aplicaciones con ejemplos prácticos. • La capacitación para cada una de las dependencias debe ser más especializada ya que cada división se especializa en tareas muy específicas. • Creatividad y sentido de propósito como parámetros para el desarrollo de actividades culturales, recreativas, vacacionales y de educación no formal. • No existe correlación entre los esquemas de carrera y capacitación. • La capacitación debe ser entendida como una instrucción y no como un proceso, el sistema de carrera debe reglamentar el proceso de selección y establecer los requisitos académicos y de experiencia laboral para ocupar cargos en la entidad. 		Formación y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Plan educativo <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en los puestos de trabajo - comprensión de la realidad institucional - desarrollo personal - promoción de la carrera tributaria y aduanera - cumplimiento eficiente de tareas - el plan incluye en todos sus programas contenidos como: valores, servicio, sistemas de calidad, y tratamiento de factores de malestar - nichos de sembradores docentes objetivos, alcances y cobertura
	Cultura del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentada en actitudes, creencias, principios y valores que optimicen la satisfacción de necesidades del estado, contribuyentes, usuarios y servidores públicos en concordancia con la misión, la visión y la responsabilidad social de la entidad. - Apoyo a la creación de un sistema de información que soporte el mejoramiento del servicio - Identificación, definición y formulación de indicadores de servicio - fundamentación del programa de servicio en la formación gerencial y desempeño de sembradores jefes - formación de todos los funcionarios en servicio y sistema de calidad - 	<ul style="list-style-type: none"> • se requiere reforzar los valores de compromiso y solidaridad. • Al mejorar nuestras relaciones laborales en la entidad estaríamos mejorando la atención al contribuyente, tratando de solucionar los interrogantes dándoles una información precisa ya que ellos desconocen el tramite a seguir. • Para lograr un excelente ambiente laboral es necesario tener muy claro el por que estamos en donde estamos, valorarnos y sentir que nuestro trabajo es valorado y ser considerado de importancia por los demás. Si no existe esta valoración y respeto por los criterios personales no se llegaría a una comprensión. • Los valores de la entidad deben ser aplicados en nuestro diario vivir laboral, estos no deben ser adornos o letra muerta en nuestro diario vivir. • La motivación en cada grupo de funcionarios, claro esta respetando sus ideas y aspiraciones y objetivos de vida que tienen que ver con la vida laboral tratar a cada funcionario en forma particular y aceptando su pensamiento, valorando sus potencialidades es un inicio de la motivación para un mejor ambiente laboral. 		Cultura del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • necesidades del estado, contribuyentes, usuarios y servidores públicos formación de valores y actitudes que permitan interiorizar el concepto de contribución comprensión de lo público responsabilidad ciudadana y social - formación de todos los funcionarios en servicio y sistema de calidad - fundamentación del programa de servicio en la formación gerencial y el desempeño de sembradores jefes - actitudes, creencias, principios y valores - Relación estado comunidad

	<p>Cultura ciudadana, tributaria, aduanera y cambiaría</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta en la población la formación de valores y actitudes que permitan interiorizar el concepto de contribución, comprensión de los público, el cumplimiento de la responsabilidad social y ciudadana y el mejoramiento de la relación comunidad estado <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de relaciones y convenios con instituciones y comunidades para que se incorporen en su desarrollo - Inclusión de los contenidos del programa en el pensum de la educación formal - Desarrollo del programa de alfabetización en cultura tributaria y aduanera con bachilleres como alternativa de servicio social obligatorio - Formación de docentes de educación básica y media vocacional - Realización de campañas anuales y masivas en cultura tributaria y aduanera 	<ul style="list-style-type: none"> • Al mejorar nuestras relaciones laborales en la entidad estaríamos mejorando la atención al contribuyente, tratando de solucionar los interrogantes dándoles una información precisa ya que ellos desconocen el tramite a seguir. • Estandarización nacional de los procesos e instrumentos básicos de trabajo • Construir un plan de mejoramiento por medio del cual las condiciones de trabajo sean las adecuadas para cada funcionario. • Trabajar por un liderazgo en el que halla interlocución entre el funcionario y la red de seguridad social y el contribuyente. • Tener muy claro cuales son las debilidades en el servicio y de las necesidades como parámetros para que el desarrollo de actividades en las divisiones sean llevadas a cabo. 		<p>Cultura ciudadana, tributaria, aduanera y cambiaría</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de valores y actitudes que permitan la interiorización del concepto de contribución, comprensión de lo público y el mejoramiento de la relación de la comunidad con estado <ul style="list-style-type: none"> - Valores del estado - Valores de la sociedad civil - Establecimiento de relaciones y convenios con instituciones y comunidades para que se incorporen en su desarrollo
--	--	--	--	--	--	---

	Fortalecimiento del área de desarrollo humano	<ul style="list-style-type: none"> El fortalecimiento del área de desarrollo humano en términos conceptuales y prácticos se basa en principios de integralidad, participación y respeto a la regionalización con el fin de 	<ul style="list-style-type: none"> La incentivación hacia la participación en los programas de desarrollo para que su motivación sea integral en el funcionario. Apropiarse de que el bienestar laboral depende de todos los funcionarios y no de un área en particular y de los jefes. 		Fortalecimiento del área de desarrollo humano	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un plan que facilite la interiorización y práctica de valores institucionales por parte de las personas que trabajen en el área El desarrollo humano y el
--	---	---	---	--	---	---

	<p>Cultura corporativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vivencia y desarrollo <p>Afianzamiento de valores y actividades relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La ética - El servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • La realización de una orientación hacia la formación de una cultura y una ética institucional, donde se rescate los valores corporativos • Autodesarrollo en los temas de nuestro trabajo donde más débil se sienta al funcionario 		<p>Cultura corporativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vivencia <ul style="list-style-type: none"> - Interrelaciones - Roles de funcionarios - Normas • Desarrollo <ul style="list-style-type: none"> - Personal
--	--	---	--	---

Sistema organizacional	Estructura jerárquica	<ul style="list-style-type: none"> Jefaturas de división o áreas 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora las limitaciones que se tiene en cuanto a la comunicación entre divisiones. Programación de actividades que ayuden a mejorar las relaciones laborales entre divisiones y acentuado de que cada función técnica como técnica es importante para el desempeño de la entidad en su parte laboral y de relaciones entre funcionarios. Democratizar las decisiones sobre la distribución de puestos y cargos de trabajo y sus correspondientes funciones. 		Comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo (toma de decisiones) ambiente laboral valoración desempeño laboral satisfacción laboral bienestar en los puestos de t
	Estrategia de sembradores	<ul style="list-style-type: none"> Promueve la transformación personal y la formación como gerentes de los jefes simpatizantes y servidores públicos como base de la dinamización de procesos institucionales con espíritu de servicio <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los nichos de jefes proporcionar formación a jefes en autodesarrollo y liderazgo procesos institucionales, servicio, políticas de calidad del servicio y comunicación Formación de sembradores simpatizantes sobre los mismos temas de los jefes Elaborar productos que contribuyan con el plan estratégico de la entidad Inducir a los funcionarios a temas como de servicio, la ética del servidor público y calidad de vida 	<ul style="list-style-type: none"> Rotación y oportunidad para que cualquier funcionario de la entidad pueda liderar una jefatura de área. El profesionalismo como base de un buen desempeño laboral, la ética, la formación técnica y humana, y el compromiso institucional parte fundamentales de un buen líder. No permitir el cumplimiento de objetivos pase por encima de las otras áreas y sus objetivos. El desempeño laboral no depende de la actitud y ayuda de los otros sino de la motivación que genere el líder formal de cada división. Las relaciones laborales deben ser un punto clave a tratar y trabajar en las políticas de liderazgo de la entidad. El líder debe buscar el compromiso de cada funcionario para lograr un buen desempeño laboral y satisfacción laboral. El líder Dian debe promover el desarrollo integral no como política sino como base de los principios humanos de cada funcionario. El líder DIAN de cada división debe tener en cuenta las ideas, aspiraciones y objetivos de vida de cada funcionario que esta coordinando, para propiciar un ambiente laboral en el que el funcionario se sienta una persona útil. Crear una cultura de trabajo en equipo en la que la información de cada división esta unida a un mismo fin. 		socialización	<ul style="list-style-type: none"> Prestigio social <ul style="list-style-type: none"> Grupos de trabajo Roscas Rangos por habilidades Nivel educativo Edad Escuela <ul style="list-style-type: none"> Programa de reintucción <ul style="list-style-type: none"> conocimiento cambio de la estructura (puestos o cargos) sistema específico de carrera régimen sancionatorio programa de inducción <ul style="list-style-type: none"> conocimiento de la entidad pasantes

Planes	Plan estratégico DIAN	<p>Plan de producción</p> <ul style="list-style-type: none"> • cumplir con el objetivo institucional • tiene relación directa con las funciones y la razón de ser de cada una de las áreas • se establece a partir de metas 	<ul style="list-style-type: none"> • aceptación de las deficiencias de carácter técnico y físico para la ejecución de un trabajo adecuado al cumplimiento de metas. • Tener en cuenta la infraestructura de la entidad para el mejoramiento del desempeño laboral y la comunicación entre las distintas áreas 	Plan estratégico DIAN	Área de personal	<p>Plan de producción</p> <ul style="list-style-type: none"> • cumplir con el objetivo institucional • tiene relación directa con las funciones y la razón de ser de cada una de las áreas
--------	-----------------------	--	---	-----------------------	------------------	--

programas	Área de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de reintucción <ul style="list-style-type: none"> - conocimiento cambio de la estructura - sistema específico de carrera - régimen sancionatorio • Programa de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • El jefe de cada división tiene que transmitir la información de interés de su dependencia tratada en las reuniones de comité en el despacho del administrador. • Discusión de aspectos o situaciones que parecen difíciles de cumplir y que deberían superarse en la administración 	programas	Área de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de reintucción <ul style="list-style-type: none"> - conocimiento cambio de la estructura - sistema específico de carrera - régimen sancionatorio
-----------	------------------	---	--	-----------	------------------	---

8. CONCLUSIONES

El desarrollo institucional representado en la ejecución de políticas de desarrollo humano en el ámbito de las relaciones laborales de la Administración Local de Impuestos Pasto, no es coherente, ni clara con el ambiente laboral de los funcionarios en esa medida lo que hace el área de personal es desarrollar actividades a corto plazo, más no haciendo operativas las políticas de desarrollo humano que contribuyan al ambiente laboral de los funcionarios de la entidad. Debido a que es una entidad técnica, que se encarga del cumplimiento de metas, se toman las políticas de desarrollo humano como otras más del proceso tributario.

El escaso personal con el cual cuenta el área de desarrollo humano en la administración de Pasto es un claro impedimento para llevar a cabo con profundidad las políticas, planes y programas, que nivel central dispone para el personal de la DIAN en general. A veces el cumplir con las metas estipuladas institucionalmente, no da el suficiente espacio para realizarlas plenamente, razón esta de no poder abarcar y atender las inquietudes y problemáticas de los funcionarios en el ambiente laboral.

El desarrollo óptimo de las relaciones laborales de la entidad, es una responsabilidad del área de personal y nivel central, la dinámica enfocada en los frentes estratégicos hacia la mecánica interna de los funcionarios en cada una de las administraciones a nivel nacional, no es elaborada según las necesidades particulares de cada administración, su importancia y exigencia de ejecución no es claramente determinada.

El problema de presupuesto es una las razones del por que no se ejecutan las actividades que la administración requiere, pero esto no es impedimento para tratar de comprender y profundizar las distintas acciones que lo funcionarios tienen que enfrentar cada día en su ambiente laboral.

El presupuesto se ha convertido en pretexto para no abarcar completamente el desarrollo institucional que la entidad dispone a sus funcionarios, lo cual es una ironía ya que la DIAN es una entidad que recauda el 95% del presupuesto del país. Todo plan de desarrollo hay que valorizarlo y enmarcarlo dentro de rigurosas prioridades, que estén acordes con el desarrollo de la organización; y el desarrollo institucional se fundamenta en el crecimiento integral de los funcionarios públicos de la contribución y éste se encuentra cimentado en el liderazgo, formación y ejercicio de los valores y principios institucionales y responsabilidades sociales, que se construyen y despliegan en las relaciones sociolaborales cotidianas de la administración.

El bienestar de los funcionarios, de la entidad se ha convertido en condición obligada para lograr una actitud favorable hacia los procesos de cambio y hacia la realización de la misión institucional, la falta de integración y participación en este proceso afecta las relaciones laborales, ya que las manifestaciones de inconformidad se hacen latentes ante la desigualdad de sus ejecuciones .

El plan estratégico de la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales, tienen la responsabilidad de alcanzar los nivel de gestión que estén a la altura de las circunstancias por las que atraviesa el país en la actualidad. Pero el plan estratégico es el producto de la concertación de

los funcionarios de la entidad con este plan, ellos contribuyen a mejorar su ambiente laboral, pero nivel central ha convertido esta herramienta en un elemento de productividad y cumplimiento de metas, dejando de lado las inquietudes y necesidades del funcionario como ser humano que requiere su autodesarrollo.

Uno de los programas que contribuye a la preparación de los funcionarios es el programa de capacitación pero en la administración Local de Impuestos Pasto, la capacitación no llega a cumplir con las expectativas de los funcionarios de las distintas divisiones, la mayor de las causas es el presupuesto que nivel central dispone para el plan educativo.

La participación de los funcionarios de la administración local de impuestos Pasto en los planes que ofrece la entidad para su realización integral dentro de la DIAN no tiene la suficiente acogida, ya que no existe la motivación adecuada por parte de la oficina de desarrollo humano de nivel central.

En la administración no se ha logrado el conocimiento y la apropiación de los programas por parte de todos los funcionarios se ha limitado a que sean un tema de funcionarios jefes de cada oficina y no de todo funcionario perteneciente a la entidad.

Las pautas más sobresalientes de los programas están encaminadas a promover valores y actitudes comunicativas, procurar el mejoramiento de las relaciones laborales, exaltando la esencia humana de la comunicación, promoviendo encuentros y talleres para alimentar las relaciones entre ellos.

Uno de los programas nuevos de la entidad es la estrategia de sembradores el cual promueve el liderazgo de los funcionarios, pero este no es relevante para su desempeño laboral, no es un aporte significativo para su crecimiento personal, tal vez por que no han tenido mucho conocimiento por parte de sus jefes o de la administración, por lo que los procesos de comunicación no son claros en la emisión de sus mensajes, lo que dificulta llevar a cabo de manera clara la misión y la finalidad de la entidad en torno al programa de liderazgo que implementa la DIAN.

La valoración del desempeño que el funcionario público de la Administración Local de Impuestos Pasto es económico, descuidando su desarrollo integral, lo anterior se observa como una contradicción con la realidad de los funcionarios, puesto que los funcionarios ven que la entidad los valora más en tanto mayor sea su salario y más no como seres humanos, por que su ambiente laboral gira en torno a la estabilidad económica de sus cargos y puestos de trabajo, esto genera una falsa motivación y una errónea visión para el funcionario que representa a una persona que por medio de su labor contribuye al desarrollo institucional de la entidad; otro aspecto que genera esta situación es la discriminación de los funcionarios que forman sus grupos aislando a los demás, esto afecta gravemente al entorno de las relaciones laborales que se originan al interior de la organización.

La mayoría de funcionarios de la Administración Local de Impuestos Pasto, no participan del ideario ético que dispone nivel central, no existe sentido de apropiación con la filosofía y criterios que propone la administración, lo cual se observa en la escasa participación de los funcionarios en los programas, políticas y planes que se ejecutan; esta desmotivación puede estar generada por los escasos espacios de integración y promoción de estas actividades.

Para la mayoría de funcionarios tener relaciones interpersonales dentro de la entidad significa, mantener un ambiente laboral y cumplir con las metas dispuestas por la administración, consecuencia esta de la influencia que ejerce a nivel formal en sus relaciones laborales, su entorno

corresponde a un sistema social formal con lo que se afirma que el sistema social no es dinámico y cambiante si no estático, donde sus relaciones están expuestas dentro de un esquema o un diagrama de comportamientos estandarizados.

Los funcionarios en la entidad son el fundamento del comportamiento organizacional, cada uno tiene unas diferencias individuales, por lo cual la motivación en el desarrollo de su trabajo es esencial para el funcionamiento de la entidad, ellos no deben ser tratados como objeto de productividad, puesto que el concepto de dignidad humana rechaza la antigua idea de utilizar a los empleados como herramientas económicas, las decisiones tomadas por sus jefes o en particular por la gerencia no debe obviar los valores humanos y el desarrollo integral de ellos.

Las relaciones laborales comúnmente se ven afectadas por pequeños o grandes grupos que por el poder que llegan a tener o prestigio social que puedan desarrollar dentro de la entidad, llegan a tener una participación muy alta en actividades de grupo e influyen a los de menor posición, un ejemplo muy claro se da con los jefes de división, ellos ocupan un papel muy sobresaliente dentro de la entidad y sus decisiones influyen a los de menor rango, otro ejemplo claro son los grupos que desarrollan funciones específicas como lo que pertenecen a las diferentes divisiones es el caso claro el de la división de fiscalización quienes realizan investigaciones tributarias encaminadas a verificar y promover el cumplimiento de las obligaciones, declarar si informan o declaran bien los impuestos los contribuyentes, frente a un grupo de planeación cuya función es darle continuidad a proyectos o programas internos en las distintas áreas internas.

Los funcionarios que tienen funciones con menos responsabilidad se sienten aislados y esto puede dar origen a síntomas de tensión; dentro de la organización de funciones dentro de las diferentes divisiones y en general de las distintas localidades.

Un indicador muy básico del estatus es el nivel educativo de cada persona, ya que su ubicación depende de ello, un profesional se va ubicar en un cargo laboral con mayor responsabilidad que un auxiliar contable o auxiliares operativos o administrativos, quienes van a optar por un puesto laboral, sin demeritar su trabajo, ya que cada uno posee responsabilidades muy grandes para dar un buen manejo y funcionamiento a la entidad. Otros indicadores pueden ser el salario, la edad y la antigüedad la que presenta ciertos privilegios, además la calidad laboral, la formación académica y la formación y capacitación dan un nivel de estatus en la entidad.

La posibilidad que tiene un funcionario que nos sea jefe a ser líder de alguna división es baja, y los que han podido tener la experiencia no es muy grata, porque el sistema de liderazgo está institucionalizado en los mismos funcionarios jefes, lo que genera malestares en el ambiente laboral.

El modelo de liderazgo impuesto en la administración local de impuestos, no representa una nueva forma en que todos los funcionarios, aunque no sean jefes tengan la oportunidad de participar en el para crear espacios y las condiciones para mejorar su contribución en la entidad.

La comunicación en las relaciones sociolaborales nace de la necesidad de estar informados sobre actividades de la Administración y sus funcionarios; la comunicación entendida desde aquí es un proceso de interacción humana. Los grupos más representativos de este proceso están constituidos por la gerencia o dirección, los jefes de divisiones y áreas, los funcionarios y sus especialidades, el sindicato, y la familia.

Un claro obstáculo para la comunicación al interior de la administración Local de Impuestos pasto es la estructura física de la entidad, que no permite tener una comunicación fluida entre los

funcionarios de las distintas divisiones, teniendo en cuenta que cada una tiene funciones que están interconectadas y necesitan del contacto directo de los funcionarios.

La escasa comunicación entre los distintos grupos y divisiones ha sido un factor desintegrador que poco a poco ha ido fracturando los valores de la entidad y las relaciones laborales, debido a malos entendidos.

Las relaciones sociolaborales de la administración Local de impuestos Pasto, tienen bien marcada la jerarquización del rol que ocupa dentro de su trabajo, lo que no permite relacionarse libremente.

La organización DIAN se observa como una red de relaciones dadas con el fin de lograr metas orientadas por la visión y misión de la entidad. Ella es un escenario de interacciones entre personas que hacen vida en la misma, tendiendo a las condiciones del ambiente en el que el funcionario organiza su información resultado de su interacción con dicho ambiente, la relación de ambos determina el pensar, sentir y actuar de la persona que asume el rol de funcionario y que su objetivo dentro de la entidad es la búsqueda de su bienestar.

9. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la interacción que se ha tenido con los funcionarios de la entidad, se ha podido detectar cierto malestar en el ambiente de trabajo, por lo que es necesario trabajar en actividades de integración de grupo, desarrollando así cualidades de compañerismo y buenas relaciones en el personal y desempeñando de forma más concreta y participativa los programas y las políticas que el desarrollo institucional dispone.

Es importante disponer de mayor ayuda de nivel central hacia la Coordinación del área de Desarrollo Humano, para que preste mayor atención al desarrollo integral de los funcionarios, planteando y desarrollando planes de acción que se encaminen a cultivar el ambiente laboral de la entidad

La DIAN con el modelo de liderazgo quiere enaltecer que la vida de cada funcionario sea importante y que el liderazgo de su propia vida, influye en el desarrollo de la entidad, " si no hay desarrollo personal, no es posible el desarrollo de un liderazgo ético, humanista, constructivo, coherente." El modelo es una guía para potenciar el desarrollo personal e institucional de la Administración Local de Impuestos Seccional Pasto.

Ante los cambios que están sucediendo en el contexto laboral, resulta urgente aplicar medidas estructurales y políticas que ayuden a mejorar la calidad de vida de los funcionarios. En este sentido, el carácter marcadamente regresivo de las reformas laborales que se están desarrollando en Colombia no contribuirán, sino negativamente, a solucionar la situación difícil que vienen soportando los funcionarios públicos.

Se deben promover valores, habilidades y actitudes comunicativas, con el criterio de que cada una de los funcionarios en cualquier cargo o puesto de trabajo tenga la responsabilidad y pueda contribuir al mejoramiento de los procesos comunicativos de la entidad.

Cabe anotar que además del uso de periódicos, carteleras y boletines, se plantee la posibilidad de la reestructuración física de la entidad, para mejorar y propiciar espacios de comunicación como la cafetería que mejoren el ambiente laboral de los funcionarios.

Se deben adecuar programas, planes y políticas enfocadas al desarrollo integral de los funcionarios, teniendo en cuenta la particularidad del ambiente laboral propio de la administración local de impuestos pasto, ya que la ejecución del actual plan se lleva realizando de una manera muy generalizada y exclusiva para administraciones grandes como nivel central.

El área de personal debe procurar profundizar y establecer mecanismos más integrales que estimulen la interacción entre funcionarios; las actividades deben ser proyectadas y desarrolladas a largo tiempo con el fin de que el funcionario se apropie de los objetivos y tengan metas claras en torno al desarrollo integral y las relaciones laborales de la entidad, para que el ser humano que trabaja en ella se transforme en sus dimensiones del ser, estar, hacer y tener y en sus aspectos espirituales, laborales y sociales.

Las condiciones que la entidad crea para que los funcionarios autogestionen su desarrollo personal deben ser más abiertas a la participación, sin condicionarlas como metas de producción, el espacio y tiempo que se dedique a estas actividades debe ser legalizado como una parte importante del proceso tributario laboral que caracteriza a la DIAN y no dejarlo de lado como actividades fuera de contexto y que deben realizarse cuando hayan ejecutado la labor reglamentaria impuesta en las políticas de la entidad, ósea al final de cada día.

El desarrollo humano y desarrollo institucional de la entidad debe cumplir con lo estipulado en los principios orientadores, para que el funcionario se apropie de manera responsable de su cotidianidad laboral e identifique y construya actividades que sustenten de alguna forma sus necesidades colectivas como funcionarios de la entidad.

La responsabilidad y mejoramiento del ambiente laboral debe ser descentralizada del nivel central para que todos los funcionarios que conforman la administración asuman su papel en el desarrollo de su ambiente laboral.

Dada la importancia del trabajo eficaz sobre el factor humano para el logro de los objetivos institucionales y en principalmente la sensibilidad del mismo en los procesos de cambio , vale la pena ahondar sobre algunos elementos particulares de diagnostico y así mismo sobre las principales acciones ejecutadas con el fin de fortalecer su desarrollo y optimizar su contribución a los procesos organizacionales.

La rotación de los puestos de trabajo debe ser más continua, para que los funcionarios experimente y enriquezcan conocimientos nuevos y se motiven a preparares académicamente y así mejorar su calidad de vida. De otra parte debe ser concertada con los funcionarios para que este alimente su conocimiento en la dinámica laboral que está instituida y así acrecentar el sentido de pertenencia y compromiso con la entidad.

La Administración Local de Impuestos Pasto debe promover actividades por medio de las cuales se conozca de forma amplia la realidad operativa de la administración, permitiendo una participación más en cuenta de los funcionarios en el desarrollo de las propuestas que enaltezcan su labor dentro de la entidad.

Se debería especializar el área de personal en actividades operativas de servicio, capacitación programas de bienestar de carácter puntual, procesos de mejoramiento del talento humano preventivos de los funcionarios.

A su vez los funcionarios deben apersonarse del conocimiento respecto a las condiciones y requisitos de los servicios prestados por el área de personal.

Mejorar la motivación de los funcionarios de la entidad promoviendo programes de bienestar más permanentes.

La rotación directiva debe abrir espacios a otros funcionarios, de la administración local de impuestos Pasto que se encuentre en la posibilidad de acceder a un cargo de jefe, para mejorar el ambiente laboral, dejando a un lado malestares que generan relaciones laborales selectivas y conflictivas.

El nivel central de la DIAN debería modificar el presupuesto dirigido a el área de desarrollo humano de la Administración Local de Impuestos Pasto, para implementar de forma más amplia y continua programas, que dejen atrás la visión de un bienestar mecanicista del ser humano.

Mejorar la estrategia de educación virtual de la administración local de impuestos pasto, dotando a las oficinas con más computadores, para que todos los funcionarios de la entidad tengan la oportunidad de acceder al conocimiento.

los planes y programas de calidad de vida laboral deben atender las diversas condiciones existentes en el medio laboral, con el fin de propiciar espacios, experiencias, prácticas y/o comportamientos que actúen como satisfactores de las necesidades humanas.

Las políticas de bienestar en el contexto laboral de la Administración Local de Impuestos Pasto deben ser la promoción de lo humano; deben entrar a promocionar y proteger al hombre en la vida laboral en cada uno de los procesos que la organización adelanta para ofrecer un servicio público.

BIBLIOGRAFIA

- BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. 2ed. Buenos Aires: Paidós 1992. 221p.
- BAZTÁN AGUIRRE, Angel. La etnografía en la empresa. En : Aguirre Baztán, Ed. etnografía metodológica cualitativa en la investigación sociocultural. Alfaomega grupo editor. México, 1997
- BAYER, Gustavo. Consideraciones sobre el concepto de autoridad. En: revista de administración pública. Santa fe de Bogotá. 1980.
- BLANK BUBIS, León. Administración de las organizaciones. Ed. Facultad de Ciencias de la Administración, Univalle. Cali, 1990.
- CASTORIADIS, Cornelius. Los dominios del hombre: las encrucijadas del laberinto. Editorial Gedisa. Barcelona. 1988. P. 97 - 131.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill. México. 1999.
- CROZIER, Michel. El fenómeno burocrático. Buenos Aires. Amorrortu. 1969.
- FRIEDMAN, Georges y NAVILLE, Pierre. Tratado de sociología del trabajo I. México. Fondo de cultura económica. 1997.
- GARCIA, Ramón. Diccionario Larousse Ilustrado. Editorial Larousse. Buenos Aires. 1991. P. 820.
- GUIDDENS, Anthony. Sociología. 1ed. Alianza Editorial, S. A. Madrid. 1991. 829p.
- HABERMAS, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa, I. Racionalidad de la acción y racionalización social. 4ed. Buenos Aires: Taurus. 1999. 517p.
- KEITH, Davis y NEWSTROM, John. El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. 2ed. México: McGraw-Hill. 1987. 601p.
- LINGREN, Clay. Introducción a la psicología social. México: trillas. 1978.
- LINEAMIENTOS DE TRABAJO PARA EL AREA DE DESARROLLO HUMANO. 2000. Secretaría de desarrollo institucional, subsecretaría de desarrollo humano. Santa fe de Bogotá. DIAN.
- NEIRA, Enrique. El saber del poder. Editorial Norma, Bogotá. 1986. cap I.
- RAMON MARTINEZ, Miguel. Documento. Fundamentos para la formación de un liderazgo transformador. Santa Fe de Bogotá, Universidad del sur. Julio 18 de 1994

- MASLOW, Abraham. El costo de la excelencia. 4ed. México D.F. Fondo de cultura económica 1972.
- MAYOR, Mora Alberto. Etica, trabajo y productividad en Antioquia. 3ed. Colombia: Tercer Mundo Editores. 1989. 527p.
- MAX NEEF, Manfred. Desarrollo a escala humana. Nueva edición actualizada. Medellín-Colombia: CEPATUR. 2000. 119P.
- MARIN, Lucas Antonio. Sociología para la empresa. 1ed. Madrid: McGraw-Hill. 1994. 436p.
- MONZON ARRIBAS, Candido. Sociología para la empresa. Madrid. McGraw- Hill. 1994.
- MORALES NAVARRO, Julián. Sociología de las relaciones industriales.1ed. Madrid: Editorial Trotta.1995.199p.
- MORAT.G, Alfonso. Temas sociológicos. 1ed. Santa Fe de Bogotá: Universidad Santo Tomas. 1982. 199p.
- OPAZO, Andrés. El sujeto del desarrollo humano. VIII Simposio de educación-cátedra "Paulo Freire". 2000.
- PARSONS, Talcon. El sistema social. Madrid. Editorial alianza. 1966.
- PERROW, Charles. Sociología de las organizaciones. 3ed. Madrid: McGraw-Hill. 1991. 369p.
- PROGRAMA REINDUCCION. Conocimiento de la entidad. Secretaría de desarrollo institucional y subsecretaría de desarrollo humanos. DIAN Santa fe de Bogotá. 2000.
- PLAN ESTRATEGICO DIAN 1999-2002. Con la colaboración de la Cooperación Alemana al desarrollo: GTZ.
- PROGRAMA DE REINDUCCION. Liderazgo institucional. Documento de trabajo. DIAN. 2000.
- SANTAMARIA, Carlos y MOLINA, Fausto. Talento humano. Una alternativa para el siglo XXI. 1ed. Colombia. 1999. 212p.
- . Humanología la nueva inteligencia. empresa editora de Nariño. 1998.
- SEEN, Amartya. Desarrollo y libertad. 3ed. Colombia: Planeta. 2001. 440p.
- . Capital humano y capacidad humana: en: cuadernos de economia, No 29. Bogota.
- TAYLOR, S. J. Y BOGDAN, R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. 2ed. Barcelona: Paidós. 1987. 301p.
- URDANETA BALLÉN, Orlando. El desarrollo de los recursos humano, en los procesos de apertura económica. Santa Fe de Bogotá. Primera edición 3editores. 1997.

WEBER, Max. Economía y sociedad. Esbozo de la sociología comprensiva I. 2ed. Colombia: Fondo de cultura económica limitada. 1997. 1195p.

WEISS, Anita. La empresa colombiana, entre la tecnocracia y la participación. Del Taylorismo a la calidad. 1ed. Universidad Nacional. 1994. 208p.

PÉREZ de Maldonado, Isabel. Revista interamericana de psicología ocupacional. La satisfacción en el trabajo: un enfoque par su estudio. Centro de investigación e interventoria en comportamiento organizacional cincel. Volumen 15, Número 2, 1996. Santa fe de Bogotá. Pag 65.

TORO Alvarez, Fernando. Revista interamericana de psicología ocupacional. Calidad de vida en el trabajo: Conceptos, alcances e implicaciones. Centro de investigación e interventoria en comportamiento organizacional cincel. Volumen 10, Número 1, 1991. Santa fe de Bogotá. Pag 33.

ANEXOS

Anexo A Matriz de necesidades y satisfactores

Necesidades según categorías existenciales Necesidades según categorías axiológicas	SER	TENER	HACER	ESTAR
SUBSISTENCIA	1/ Salud física y mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad	2/ Alimentación, abrigo, trabajo.	3/ Alimentar, procrear, descansar, trabajar	4/ Entorno vital, entorno social
PROTECCION	5/ Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad.	6/ Sistemas de seguros, de salud, ahorro, seguridad social, legislaciones, derecho, familia, trabajo.	7/ Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender.	8/ Entorno vital, entorno social, morada.
AFECTO	9/ Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor.	10/ Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines.	11/ Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar.	12/ Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro.
ENTENDIMIENTO	13/ Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad	14/ Literatura, maestros, método, políticas educacionales, políticas comunicacionales	15/ Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar.	16/ Ambitos de interacción formativa: escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia.
PARTICIPACION	17/ Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor.	18/ Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo.	19/ Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar.	20/ Ambitos de interacción participativa: partidos, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, familias.
OCIO	21/ Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad.	22/ Juegos, espectáculos, fiestas, calma.	23/ Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar.	24/ Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes.
CREACION	25/ Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad.	26/ Habilidades, destrezas, método, trabajo.	27/ Trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar, interpretar.	28/ Ambitos de producción y retroalimentación: talleres, ateneos, agrupaciones, audiencias, espacios de expresión, libertad temporal.
IDENTIDAD	29/ Pertenencia, coherencia, diferenciación, autoestima, asertividad.	30/ Símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo.	31/ Comprometerse, integrarse, confrontarse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer.	32/ Socio-ritmos, entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas.
LIBERTAD	33/ Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia.	34/ Igualdad de derechos.	35/ Discrepar, optar, diferenciarse, amesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar.	36/ Plástica espacio-temporal.

Anexo B. Consolidado Matriz negativa de desarrollo a escala humana

Necesidades según categorías existenciales necesidades según categorías axiológicas	SER	TENER	HACER	ESTAR
SUBSISTENCIA	Carencia de liderazgo, por el desconocimiento de liderazgo, de los elementos integrales que lo componen, apatía en la intercomunicación, falta de relación interpersonal, falta de aceptación de un medio heterogéneo, falta de recursos físicos y humanos, falta de comunicación, falta de integración del líder principal, falta de presupuesto para la administraciones pequeñas.	Es difícil dar buenos resultados y cumplir metas con restricción de los elementos de trabajo, necesitamos tener una capacitación más concreta y adecuada a nuestro puesto de trabajo, la remuneración salarial no es equitativa según funciones laborales, el salario esta sujeto a factores externos (factor plural) para tener una posición humanizada.	Coacción de los elementos, negación, comunicación, la jornada continua no nos permite tomar nuestro almuerzo debidamente, jornada continua estresante e innecesaria en nuestro medio. Mejorar el servicio de cafetería, equilibrar un tiempo razonable para la cafetería, equilibrar un tiempo razonable para descanso (equipo), concientizar cultura informática, de tiempo y otras de interés.	El funcionario DIAN es visto como el gendarme, falta herramientas de trabajo, el entorno que encontramos en la administración de Pasto es en teoría amplio, pero no hay interacción motivadora entre los compañeros, el ámbito social se reduce a lo que se programe a nivel general.
PROTECCIÓN	Falta de apoyo, el individuo tiende al trabajo solo, no mancomunadamente, individualismo ,no existe valoración, deficiente retroalimentación de los informes enviados a nivel central, falta de planeación de informes desde nivel central y regional.	Las decisiones son tomadas por personas que están más alejadas del conocimiento de nuestro trabajo, los jefes no son tenidos en cuenta para tomar decisiones con respecto a los cambios de personal, el seguro debería tener cobertura familiar, pues la familia es el complemento para tener paz laboral.	Limitar, ayudar, negar, apoyar, planificar, no existe cooperación entre las decisiones y entre los mismos funcionarios. Utilizar los mecanismos para dar y recibir a favor de mejoramiento voluntario, interiorizar nuestra responsabilidad como personas y funcionarios, aportar soluciones y no buscar culpables, buscar mayor apoyo de la regional, hacer conciencia vigilante del actual realidad de orden público en nuestro entorno.	No existe, igual que en la subsistencia no existen espacios que permitan la interrelación entre compañeros, la participación de los compañeros es muy reducida en cuanto a actividades que se programen.
AFECTO	Indiferencia, el individualismo crea indiferencia, inconsciencia de los hechos que suceden a mi alrededor ,falta de respeto por el otro, egoísmo ,falta de integración y comunicación, egocentrismo a nivel general, sumidos en nuestro propio medio.	La gente está en función de tener más aceptación del jefe que de su compañero, fomentando las críticas y demeritando el trabajo de los otros, quieren tener los logros sin haberlos merecido ni trabajado por ellos, hay preferencia por la amistad y no por las capacidades de la gente, para el amigo todo para los demás nada, falta mayor y mejorar la integración con los compañeros generalizadamente.	Expresar, comunicar, soltar, entre las relaciones laborales existe ausencia de afectividad, formas en cierta forma egoístas. Analizar la apatía creciente en situaciones difíciles y/o sociales, buscar acciones más rápidas de manifestar afecto, romper muros de comunicación, manifestar las emociones dentro de su grupo de trabajo, criticar acorde con los esquemas personales, escasez de tolerancia con los compañeros, buscar sentidos de pertenencia, entidad cultura de tiempo, autoestima.	Signo pesos, no existe, se maneja en esta administración un ámbito de desconfianza, existen o se presentan grupos de amigos, el resto somos simplemente compañeros, no se ha logrado integrar a la familia DIAN como tal, cada quien maneja su espacio.
ENTENDIMIENTO	Imposición, existe una cadena de acontecimientos que la falta de	Cuando se toman las decisiones arbitrariamente se producen inconformismo	Desconocer normas, oficios, comunicar, falta de hablar, no nos preocupamos por	Monarquía, esporádicamente se comparten espacios, por

	comunicación, induzcan a la imposición ideas, criterios, decisiones, no existe retroalimentación, no somos receptores de críticas, no sabemos escuchar, somos prevenidos.	el cual se traduce en roces y disputas, no es permanente la capacitación de la norma institucional externa para mejorar conocimientos a nivel local se puede cometer los mismos errores	estudiar ni estar al día con la normatividad vigente, existe muchos criterios de interpretación de normas, que perjudican en las actuaciones administrativas. Estudiar y analizar documentos, procesos en forma clara y consecuente con resultado y tiempo (superficial), capacitar más humanamente que técnicamente (casi nula), buscar mecanismos para en menor tiempo lograr mejores resultados (firmes y largo plazo), el no responder a un buen uso de las culturas del tiempo y de la informática.	ejemplo en una capacitación por el tiempo en que esta dure, luego fácilmente se diluye, de pronto se comparten reducidamente aficiones o hobbies, pero no trasciende a nivel general.
PARTICIPACIÓN	Limitante, se condena a un espacio de la persona, al funcionario solo se lo perfila para la producción, la adaptación a un solo medio, con la negación a nuevas oportunidades de participación. No existe equilibrio en las cargas de trabajo.	La gente quiere participar de los méritos más no trabajar en su consecución, el gerente no se integra con su gente permanece como una isla, se está en función de recibir y no de dar, es limitada por estar los lineamientos institucionales definidos, las comunicaciones son de una vida, las directivas no son recíprocas a las apreciaciones o sugerencias.	Negar y colitar, no existe el diálogo necesario dentro de toda la institución, ausencia de acuerdos colectivos en varias decisiones que se toman, se imparten decisiones. Apatía para participar, aprender a proponer soluciones, aprender a dialogar, romper esquemas, insistir y aclarar, aprender a reclamar en forma oportuna y con respeto, saber preguntar antes de criticar o juzgar, críticas fuera de la comunidad DIAN, fuga de información.	Impositiva, la interacción participativa se nota por ejemplo a nivel de sindicato y con mayor aceptación con el fondo de empleados es decir aspectos que no tengan que ver con la administración, ¡ esto que sucede aquí no es un invento! La gente aquí participa no por integración, sino por algún beneficio que puede lograr.
OCIO	Frustración, en vista de una continua imposición de ideas, criterios posiciones, se encuentra atascado el camino para la creación y dentro del ocio, encontramos inmerso el llamado a la creación, a la curiosidad, al humor, desequilibrio en las cargas de trabajo.	Todos necesitamos un tiempo de descanso entre labores esto aumenta nuestra productividad, pero esto se convirtió en vagancia, camaradería inofensiva y en chisme mal intencionado. Las cargas de trabajo ahogan las aspiraciones de ocio o de descanso, no existe el suficiente impulso para institucionalizar una tarde recreativa o deportiva	Descansar, la cafetería nos permitía compartir momentos de integración y sobretodo tomar un descanso necesario en nuestra jornada laboral, no se ha propiciado espacios encaminados a una diversión semanal, no existe programaciones para jornadas de recreación ejemplo: campeonatos internos, integración no hay motivación. Apatía para participar, equilibrar cargas de trabajo para equilibrar descanso, disminuir el egoísmo sin pensar en los demás, concientizar que todos tenemos que ver con todos, falta de empatía con culturas de tiempo, informática y otros.	Mala distribución del tiempo, cargas de trabajo, la privacidad y la intimidad como lo anotamos se la da cada quién; los espacios de encuentro rutinario sería únicamente la cafetería esta sin explotar el gimnasio y el auditorio.
CREACION	Atascamiento, la inexistencia de espacio para la creación tanto a nivel laboral, como ambiente social, no existe recursividad, no existe	La modernización de la administración genera estandarización de procesos y facilita el trabajo por lo que la gente no busca aprovechar al máximo su	Idear, construir, componer. Rechazo frente a la creatividad e ideas nuevas encaminadas para el mejoramiento del desempeño laboral, falta	Símbolo de facilismo, los talleres, seminarios y demás convivencia que se dictan esporádicamente tienen su acogida pero no se asimila. Los espacios

	aporte a la institución, falta de creatividad para lograr un aporte optimo.	creatividad y se sumerge en le facilismo, prefieren copiar y no crear, la creatividad es por autoconocimiento, no existe integración de los funcionarios en otras administraciones	unificación de criterios. Adaptación a la rutina, facilismo, incentivar las aptitudes y actitudes que se posee, lidiar eventos para mejorar ideas, acciones, conformismo sin dar eclosión a nuestras ideas.	de expresión se dan cada año cuando se lleva a cabo el festival de teatro.
IDENTIDAD	Falta de autoestima, no te permiten ser tu mismo induce a una baja autoestima, te sientes frustrado, desmotivado y el sentido de pertenencia es lastimado, falta de compromiso individual.	No hay sentido de pertenencia en la entidad, no se ponen la camiseta, si la entidad desaparece no tendremos trabajo, muchas veces se defiende los intereses del contribuyente y no los de la entidad no existe seguimiento para el cumplimiento de los valores institucionales o cambiar su esencia.	Responsabilidad, disciplina, falta compromiso institucional, falta integración a nivel general, no se reconocen las cualidades y actitudes de muchos funcionarios, las cargas de trabajo no han permitido actualizar nuestros conocimientos. Admirar más lo externo que nuestro cuerpo, mundo, familia, entidad, desinterés en crecer en todos los ámbitos del ser humano, cambio del concepto de vida, apego a culturas o estereotipos no viables en nuestro entorno.	Problemas, el trabajo es rutinario, cada división se dedica a su trabajo y a presentar sus informes; el sentido de pertenencia se da de acuerdo a lo que se logre individualmente en cada división, en el aspecto laboral y en otros aspectos se cumple simplemente según lo que manifiesta el administrador no se ve que se presenten etapas madurativas.
LIBERTAD	Coacción , la imposición de criterios, aun así no sientes voluntad de aceptarlas y asimilarla, es aparente poder, se encuentra canalizado erradamente, la determinación de un hecho es tomada como fruto de un criterio personal, existe longevidad en las cargas de trabajo y los cargos a desempeñar, no existe autonomía pertenecemos a una entidad nacional centralizada, deficiente tolerancia.	No hay libertad de expresión ya que si no se es del agrado del administrador o del jefe se convierte en una persona no grata, se fomenta un ambiente de lambonería, el que quiere tener tiene que ser como los demás, no se aceptan los pensamientos o justificaciones a pesar de que son esmerados.	No podemos arriesgar por medio de actuaciones negativas nuestro trabajo, tampoco desobedecer, estamos sujetos a cumplir las normas establecidas. Proceso de capacitación deficiente, esquemas culturales muy arraigados, resistencia al cambio (interior), diferenciar libertad de libertinaje en nuestra cultura del tiempo y del trabajo, autodefensa y justificación, no aceptar una buena crítica.	Nula, ¡no entiendo!

Fuente: elaboración propia. Datos: Administración Local de Impuestos Pasto, enero 2002.

Anexo C. Matriz deseable

Necesidades existenciales. Necesidades axiológicas	SER	TENER	HACER
SUBSISTENCIA	Desequilibrar en cargas de trabajo, tensión y estrés.	Acción de tutela, legalizar las asesorías para facilitar el cumplimiento de las obligaciones contraídas con el Estado.	No hay el espacio suficiente para desarrollar las actividades muchas veces por el excesivo trabajo, no hay disponibilidad del tiempo.
PROTECCIÓN	Apatía hacia actividades de integración, falta de apoyo institucional, personal (de comunicación) y presupuestal.	Ley 100 reforma en salud y pensión, decretos de funcionamiento de la DIAN, pliego de peticiones por parte de SINTRADIAN, Estado anticorrupción, falta de planeación en la elaboración de los decretos, leyes y normas para actuar en defensa de los ciudadanos	Indiferencia institucional en la seguridad de la familia.
AFFECT	Falta de solidaridad y tolerancia.	Nichos de comunicación, programas culturales y recreativos realizados en el transcurso de los años, amplitud en los temas generados en los nichos de comunicación, superando la parte técnica a fin de conocer al grupo de trabajo.	Falta de solidaridad para compartir momentos en fechas especiales, frialdad.
ENTENDIMIENTO	No hay conciencia de autocapacitación, falta de iniciativa en el desempeño en general.	Estatuto tributario, reforma tributaria, legislación; motivar económicamente a los docentes internos para fomentar conocimientos técnicos, para aplicarlos en las diferentes áreas de trabajo, fomentar la comunicación horizontal, personal y directa donde prime el respeto sin perder la esencia del mensaje.	El funcionarios espera la presión de un superior para capacitarse no hay voluntad.
PARTICIPACIÓN	Falta integración en el trabajo en las distintas áreas, falta colaboración, voluntad para apoyar a los compañeros.	Falta de colaboración para facilitar el funcionamiento normal de una división o grupo, la responsabilidad recae en algunos funcionarios facilitando la posición a otros que no tienen sentido de su obligación y compromiso.	Escasa y casi nula la participación.

Anexo D cuadros de desempeño laboral y desarrollo personal

DESEMPEÑO LABORAL

VIDA PERSONAL

Subsistencia	frecuencia	%	Subsistencia	frecuencia	%
Si	10	47.6	Si	10	47.6
No	11	52.4	No	11	52.4

Protección	frecuencia	%	Protección	frecuencia	%
Si	11	52.4	Si	8	38.1
No	10	47.6	No	12	57.1

Afecto	frecuencia	%	Afecto	frecuencia	%
Si	13	61.9	Si	10	47.6
No	8	38.1	No	11	52.4

Entendimiento	frecuencia	%	Entendimiento	frecuencia	%
Si	16	76.2	Si	17	81
No	5	23.8	No	4	19

Participación	frecuencia	%	Participación	frecuencia	%
Si	14	66.7	Si	10	47.6
No	7	33.3	No	11	52.4

Ocio	frecuencia	%	Ocio	frecuencia	%
Si	5	23.8	Si	4	19
No	16	76.2	No	17	81

Creación	frecuencia	%	Creación	frecuencia	%
Si	9	42.9	Si	9	42.9
No	12	57.1	No	12	57.1

Identidad	frecuencia	%	Identidad	frecuencia	%
Si	14	66.7	Si	6	28.6
No	7	33.3	No	15	71.4

Libertad	frecuencia	%	Libertad	frecuencia	%
Si	10	47.6	Si	9	42.9
No	11	52.4	No	12	57.1

Anexo E Entrevista área de desarrollo humano.

1. ¿Cómo describiría el aporte que hace la oficina de desarrollo humano a los trabajadores?
2. ¿Se siente valorado por su desempeño laboral? ¿Por qué?.
3. ¿Ha mejorado su calidad de vida al trabajar en la entidad? ¿Por qué?.
4. ¿La capacitación recibida a ayudado a mejorar su desempeño laboral? ¿Como?
5. ¿Qué piensa usted de las capacitaciones recibidas dentro de la institución? ¿Por qué?.
6. ¿Qué entiende usted por autodesarrollo?
7. ¿Cómo cree usted que afecta lo laboral el desarrollo personal?
8. ¿Usted siente interés por el desarrollo complementario gerencial? ¿por qué?.
9. ¿Tiene algún tipo de dudas o interrogantes sobre éste sistema?
10. ¿Qué actividades propondría usted para fortalecer el ambiente laboral?
11. 10. ¿Usted cree que las capacitaciones recibidas fomentan el desarrollo integral de los trabajadores?
12. ¿Qué capacitaciones usted ve conveniente, o cree que hacen falta en la institución?
13. ¿Usted cree que existen diferencias entre compañeros? ¿por que?
14. ¿Usted cree que las relaciones interpersonales que se establecen dentro de la oficina fomentan el desempeño laboral?
12. ¿En su opinión el sistema de líderes formales y líderes no formales ayudan o aportan al desempeño laboral de la institución? ¿por qué?
13. ¿Qué sabe usted del sistema de sembradores?
14. ¿Qué sabe usted del área de Desarrollo Humano?
15. ¿Cómo describiría su comunicación en su oficina?
16. ¿Por qué cree usted que es importante participar de la estrategia de sembradores? Por que?
17. ¿Que capacitaciones le gustaría recibir? Por que?
18. ¿usted cree que la entidad necesita un cambio? Por que?
19. ¿Usted cree que debe existir un mejor manejo de los puestos de trabajo?

20. ¿ Que debilidades debilidadas encuentra al desarrollar su trabajo?
21. ¿ Que hace usted por su bienestar dentro de la entidad?
22. ¿ Cómo se siente realizando su actual puesto de trabajo?
23. ¿ Cómo su actual puesto de trabajo a mejorado su desempeño laboral?
24. ¿ Cómo usted aprovecharía la estrategia de lideres para mejorar su desempeño laboral?
25. ¿ Que entiende usted por desarrollo integral?
26. ¿ Cómo utiliza las herramientas que ofrece el área de desarrollo Humano para mejorar su desempeño laboral?
27. ¿ Usted como puede promover desde la organización dispuesta dentro de la entidad el fortalecimiento de las relaciones interpersonales?
28. ¿ Usted participa del fortalecimiento de las relaciones interpersonales al interior de su oficina y en general de la entidad?
29. ¿Usted sabe cuales son los valores que tiene la institución? Los pone en practica, como?
30. ¿ En su opinión como son las relaciones interpersonales dentro de la administración?
31. ¿Cuál es el papel que usted desempeña para llevar a cabo su bienestar al interior de la institución?

Anexo F Encuesta

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
SOCIOLOGIA DEL DESARROLLO
DIAN 2001.

OBJETIVO: identificar y analizar la satisfacción laboral de la administración, para generar una estrategia tendiente a motivar y potencializar el desarrollo del talento humano de los trabajadores de la DIAN seccional Pasto.

I. CARACTERIZACIÓN SOCIOECONOMICA.

1. GENERO

1.1. M___ 1.2. F___.

2. ¿Cuál es su edad actual? _____ Años.

3. ¿Cuál es su estado civil actualmente?.

Marque una X en la opción escogida			
1. Soltero (a)	2. Casado (a)	3. Separado (a)	4. Viudo (a)

4. ¿A qué división pertenece actualmente?

División	Marque una X en la opción que designa el tiempo que usted lleva en la dependencia.			
	(1) Menos de un año	(2) 1 a 4 años.	(3) 5 a 9 años.	(4) 10 años y más.
1. Recaudo.				
2. Jurídica.				
3. Cobranzas.				
4. Fiscalización.				
5. Liquidación.				
6. Despacho.				
7. Planeación.				
8. Recursos físicos.				
9. Pymes.				
10. Personal.				

5. Profesión: _____.

6. Puesto de trabajo: _____.

7. ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a la D.I.A.N.?

Marque una X en la opción escogida			
Menos de un año 1	1 a 4 años. 2	5 a 9 años. 3	10 años y más. 4

II. AREA DE DESARROLLO HUMANO.

8. ¿Cómo calificaría el aporte que hace el área de desarrollo humano a su desempeño laboral?

Marque una X en la opción escogida			
Excelente. 1	Bueno. 2	Regular. 3	Deficiente 4

Por que? _____:

9. ¿En su opinión, la satisfacción laboral beneficia la consolidación del grupo de sembradores?

9.1. Si ___ 9.2. No ___.

Por que? _____

10. ¿ En su opinión, cree usted que sea necesario motivar más la formación de sembradores jefes?

10.1. Si ___ 10.2. No ___

Por que? _____.

III. COMUNICACIÓN,

11. ¿En su opinión, la organización (es decir, la DIAN) facilita el fortalecimiento de las relaciones interpersonales al interior de la entidad?

11.1. Si ___ 11.2. No ___

por que? _____.

12. ¿ En su opinión, se podría decir que existe un buen nivel de comunicación al interior de la DIAN?

12.1. Si ___ 12.2. No ___

por que? _____.

13. El sistema de comunicación existente al interior de la entidad promueve un buen manejo de las relaciones interpersonales entre compañeros de las distintas divisiones?

13.1. Si ___ 13.2. No ___.

14. ¿Cuál de las siguiente frases considera usted que describe mejor la labor que cumple el programa de comunicación que apoya los proyectos de desarrollo humano en la DIAN?

15. ¿El canal de comunicación existente entre los trabajadores de la DIAN derivan y promueven actitudes, habilidades y valores que favorezcan al desarrollo interpersonal?

5.1. Si ___ 5.2. No ___

IV. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.

1. ¿ En su opinión el actual modelo de liderazgo se puede calificar como

Marque una X sobre a la opción escogida		
Bueno? 1	Regular? 2	Deficiente? 3

Por que? _____

2. ¿ En su opinión el actual sistema de carrera valora el desempeño de los trabajadores en la selección y promoción para ocupar un puesto dentro de la entidad?

2.1. Si ___ 2.2. No ___

Por que? _____

3.¿ En su opinión se puede decir que existe una valoración importante por desempeño laboral de los trabajadores en la DIAN?

3.1. Si ___ 3.2. No ___

Por que? _____

4. ¿ Cómo se siente con la evaluación que se fundamenta en el desarrollo complementario gerencial y educacional?

Marque una X sobre a la opción escogida		
Bien? 1	Regular? 2	Mal? 3

17 ¿ Las actividades que actualmente que se realizan en el área de bienestar están cumpliendo con el total mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores de la DIAN?

17.1 Si ___ 22.2. No ___

¿Por que? _____

18 ¿Cree usted que las acciones que desarrolla Bienestar facilitan las condiciones para estimular el autodesarrollo de los trabajadores?

23.1 Si ___ 23.2 No ___

¿Por que? _____

19 ¿Se puede decir que las actividades que ofrece bienestar, le han ayudado a fortalecer su autonomía y al desarrollo de responsabilidad por mejorar permanentemente y ser líder de su propio desarrollo personal?

24.1. Si ___ 24.2. No ___

¿Por que? _____

V. CAPACITACION.

25. ¿Cuándo usted asiste a las capacitaciones que ofrece bienestar siempre encuentra

Marque una X sobre la opción escogida		
Temas novedosos? 1	Los mismos temas? 2	Temas aburridores? 3

26. ¿Cómo calificaría usted las metodologías empleadas en las capacitaciones que ha recibido por parte de la institución?

Marque una X sobre la opción escogida			
Excelentes 1	Buenas 2	Regulares 3	Malas 4

27. ¿En su opinión éstas capacitaciones han ayudado optimizar la productividad y al alcance de los objetivos y la misión de la entidad?

27.1 Si ___ 27.2. No ___

¿ por que _____

28. ¿En su opinión cuál debería ser el principal criterio a partir del cual se establezca el acenso laboral? Respecto:

Marque una X frente a la opción escogida	
Nivel de calificación laboral	
Antigüedad en la entidad	
Las Políticas establecidas por el nivel central de la DIAN	
Preparación y capacitación permanente	

Otro ¿cuál? _____

29. ¿Esta usted de acuerdo con la forma como se realiza actualmente el proceso de selección del personal en la entidad?

29.1. Si ___ 29.2. No ___

¿Por que? _____

30. ¿Cómo se siente usted con la forma en que se encuentra actualmente desempeñando su trabajo en la entidad?

Marque una X sobre la opción escogida		
Muy cómodo 1	Cómodo 2	Poco cómodo 3

Por que?: _____

31. ¿Cuál de los siguientes criterios considera usted que es el que debe tenerse en cuenta al momento de asignarse los puestos de trabajo en la entidad?

Marque una X frente a la opción escogida	
Preparación académica	
Cumplimiento de metas	
Formación y capacitación	
Experiencia laboral	
Antigüedad en la entidad	
Calidad laboral	

Otro/¿cuál? _____

VI. DESARROLLO HUMANO

Identificación con los lineamientos del área de desarrollo complementario gerencial

a. Objetivos

32. ¿Cuál de las siguientes opciones diría usted que describe mejor los objetivos del área de desarrollo humano e institucional?

Objetivos	Marque una X frente a la opción escogida
<i>La transformación permanente del ser humano en sus dimensiones del ser, estar, hacer y tener y en sus aspectos biológicos sobre la base de lo emocional, racional, espiritual, laboral y social.</i>	
<i>Impulsar el potencial de los servidores de la contribución</i>	
<i>Potencializar la organización del trabajo y la transformación institucional</i>	
<i>(9) NS/NR</i>	

33. ¿Qué tan incomodo se sentiría en cada una de las siguientes situaciones?

Marque una X frente a cada una de las situaciones que se presentan a continuación.	Muy incomodo (1)	Un poco incomodo (2)	Nada incomodo (3)
¿Cómo se sentiría si le llamaran la atención por su desempeño laboral en la entidad?			
¿Cómo se sentiría si se llamara la Atención a uno de sus compañeros?			
¿Cómo se siente cuando tiene que cumplir órdenes del Jefe inmediato?			
¿Cómo se sentiría si es suspendido por su bajo rendimiento en el trabajo?			
¿Cómo se sentiría usted si se le pide rendir informe del trabajo de su compañero?			
¿Cómo se siente cuando el administrador da una orden directa?			
¿Cómo se siente cuando el jefe de división da una orden directa?			
¿Cómo se sentiría usted si un compañero realizara comentarios insultantes de su jefe inmediato?			
¿Cómo se sentiría si el jefe inmediato le dijera que no consentirá que siga tomando descansos para tomar agua o ir al baño?			

