

**Diseño de una estrategia que fortalezca la comunicación interna en la Dirección de  
Impuesto y Aduanas Nacionales de Colombia DIAN Seccional Bucaramanga**

Michelle Alexandra Torres Rojas

000245754

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ciencias Sociales

Bucaramanga

2019

**Diseño de una estrategia que fortalezca la comunicación interna en la Dirección de  
Impuesto y Aduanas Nacionales de Colombia DIAN Seccional Bucaramanga**

Michelle Alexandra Torres Rojas

000245754

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

COMUNICADORA SOCIAL – PERIODISTA

Director del Proyecto

Clara Inés García Villamizar

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ciencias Sociales

Bucaramanga

2019

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado 1**

---

**Jurado 2**

**Bucaramanga, Fecha**

## **Dedicatoria**

iv

*A Verónica, la razón de mi vida,  
A mis padres, mi apoyo incondicional.*

## **Agradecimientos**

v

*Mis metas y sueños son posibles de cumplir gracias al apoyo total de mis padres, y sus sacrificios, a mi papá por enseñarme que todo se puede lograr si perseveramos y no nos damos por vencidos, a mi madre que cree ciegamente en mí y me guía en cada camino que tome en mi vida, a mi hermano que me enseñó que se vale seguir los sueños y a mi hija que me mostro el significado real del amor.*

**Tabla de contenido**

<b>Introducción</b> .....	3
<b>Referente contextual</b> .....	5
Misión .....	6
Visión.....	7
Organigrama.....	7
Antecedentes de experiencias en comunicación. ....	8
<b>Referente conceptual</b> .....	12
<b>Objetivos</b> .....	17
<b>Plan de acción</b> .....	17
<b>Cronograma de actividades</b> .....	20
<b>Avances</b> .....	21
Avance objetivo uno .....	21
Resultados Encuesta de percepción de la comunicación interna en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN Seccional Bucaramanga. ....	22
Discusión de datos .....	37
Diagnóstico de la comunicación interna de la Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales DIAN Seccional Bucaramanga. ....	39
Estrategia.....	42
Avance objetivo dos.....	44
Avance objetivo tres .....	46
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	48
<b>Referente Bibliográfico</b> .....	50
<b>Anexos</b> .....	51

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA QUE FORTALEZCA LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN DE IMPUESTO Y ADUANAS NACIONALES DE COLOMBIA DIAN SECCIONAL BUCARAMANGA.

**AUTOR(ES):** MICHELLE ALEXANDRA TORRES ROJAS

**PROGRAMA:** Facultad de Comunicación Social

**DIRECTOR(A):** CLARA INÉS GARCÍA VILLAMIZAR

### RESUMEN

En este documento se presenta la estrategia de optimización de canales internos de la Dirección de Impuestos y Aduana Nacionales DIAN Seccional Bucaramanga. Esta se planteó con los resultados obtenidos del diagnóstico de comunicación interna, a partir de una encuesta que pretendía obtener una visión de la comunicación al interior de la seccional. Los resultados mostraron que los canales tienen debilidades, ya que los niveles de rumor y saturación de información son altos. La estrategia plantea tácticas de fortalecimiento de canales y su uso, adicional a esto se aporta al fortalecimiento del personal encargado de la comunicación interna de la entidad. Es importante tener en cuenta que en la seccional no había estudios previos acerca de la comunicación, mas sí se cuenta con un direccionamiento básico corporativo de la comunicación en el ámbito nacional.

### PALABRAS CLAVE:

Comunicación interna, estrategia, diagnóstico, canales de comunicación.

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** DESIGN OF A STRATEGY THAT STRENGTHENS INTERNAL COMMUNICATION IN THE DIRECTORATE OF TAX AND NATIONAL CUSTOMS OF COLOMBIA DIAN SECTIONAL BUCARAMANGA.

**AUTHOR(S):** MICHELLE ALEXANDRA TORRES ROJAS

**FACULTY:** Facultad de Comunicación Social

**DIRECTOR:** CLARA INÉS GARCÍA VILLAMIZAR

**ABSTRACT**

This document presents the optimization strategy of internal channels of the Direction of Taxes and National Customs DIAN Sectional Bucaramanga. This was raised with the results obtained from the internal communication diagnosis, based on a survey that sought to obtain a vision of communication within the branch. The results showed that the channels have weaknesses, since the levels of rumor and information saturation are high. The strategy raises tactics to strengthen channels and their use, in addition to this, the strengthening of the personnel in charge of the internal communication of the entity is contributed. It is important to bear in mind that in the sectional there were no previous studies about communication, but there is a basic corporate address for communication at the national level.

**KEYWORDS:**

Internal communication, strategy, diagnosis, communication channel.

## Introducción

La presente investigación se refiere al tema de la comunicación interna en una organización, y de cómo la generación de una estrategia que comprenda el contexto comunicacional puede mejorar el rendimiento de los instrumentos internos que son utilizados para transmitir mensajes al interior de la empresa y así lograr el impacto deseado.

La comunicación es definida por El Diccionario de la Real Academia Española (RAE) como el trato, correspondencia entre dos o más personas, la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor y la unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujeías, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos.

Este último concepto se asemeja más a lo que es la comunicación organizacional que Fernández Collado (1991) la define como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (p.22).

En la actualidad es de conveniencia para las organizaciones tener empleados eficientes y eficaces y para lograr esto, es de vital importancia tener un contexto social apropiado y adecuado para lograr esta meta, es ahí cuando la comunicación interna juega un papel fundamental para mejorar las capacidades humanas, para Fernández Beltrán (2011)

La comunicación interna tiene un papel crucial a la hora de integrar a los trabajadores dentro de su respectiva empresa o institución. Desde este punto de vista, la comunicación cumple una clara función de gestión, vinculada directamente con la asunción por parte de todos los miembros de la organización del proyecto corporativo y con el desarrollo de la cultura interna más adecuada para su consecución (p.14).

## Referente contextual<sup>1</sup>

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), es una entidad adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se constituyó como Unidad Administrativa Especial, mediante el Decreto 2117 de 1992, el primero de junio del año 1993 cuando se fusionó la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN).

La DIAN está organizada como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

La entidad tiene como propósito ayudar a garantizar la seguridad fiscal del Estado Colombiano y la protección del orden público económico nacional mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional, además de la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

La DIAN tiene 32 Seccionales a nivel Nacional, una de estas es la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Seccional Bucaramanga, cuenta con 365 funcionarios de carrera

---

<sup>1</sup>La información de este apartado es tomada en su mayor parte de manera textual de: <https://www.dian.gov.co/>.

administrativa, provisionales temporales y algunos contratistas, del nivel asistencial, técnico y profesional; esta Seccional está integrada por 7 áreas de gestión: División de asistencia al cliente, División de Fiscalización, División de Recaudación y Cobranzas, División de Operación Aduanera, División de Gestión Jurídica, División de Liquidación, División de Control Operativo y División Administrativa y Financiera.

La DIAN Bucaramanga, actualmente se encuentra bajo la dirección de Mabel Elena Zambrano Rueda quien está apoyada por tres grupos internos del Despacho de la Dirección Seccional: Grupo Interno de Trabajo de Personal, Grupo Interno de Trabajo de Normalización de saldos y Grupo Interno de Trabajo de Asistencia Tecnológica. Ninguna de las Direcciones seccionales de la DIAN, tiene una Oficina de Comunicaciones propia. Ya que la labor de la Comunicación interna y externa está centralizada en un grupo de comunicadores que hacen parte de dicha Oficina ubicada en la Dirección General de la DIAN en Bogotá. En las Seccionales funciona la figura del corresponsal de las Comunicaciones, labor que en la actualidad es desarrollada por una funcionaria del Despacho de la Dirección Seccional, Diana Carolina Figueroa Vásquez.

### **Misión**

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales es responsable de administrar con calidad el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, mediante el servicio, la fiscalización y el control; facilitar las operaciones de comercio exterior y proveer información confiable y oportuna, con el fin de garantizar la sostenibilidad fiscal del Estado colombiano.

## Visión

En el 2020, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales genera un alto nivel de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, apoya la sostenibilidad financiera del país y fomenta la competitividad de la economía nacional, gestionando la calidad y aplicando las mejores prácticas internacionales en su accionar



## Organigrama

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia cuenta con una oficina de comunicaciones que está directamente ligada a la Dirección General, esta oficina está ubicada en la seccional Bogotá y en las diferentes seccionales del país se encuentran los corresponsales de comunicaciones, los cuales está directamente conectados con el despacho principal de cada seccional, los cuales reciben indicaciones de la oficina de

comunicaciones de Bogotá y de los directores de la entidad a la cual pertenecen, en el organigrama general de toda la entidad no aparece la oficina de comunicaciones, por lo que se entiende que esta directamente ligada al despacho como un ente “asesor”.

### **Antecedentes de experiencias en comunicación.<sup>2</sup>**

En la DIAN ha existido la Oficina de Comunicaciones desde su consolidación en el año 1992, cuando se fusionó impuestos y aduanas. Es evidente que esta dependencia ha venido aplicando estrategias orientadas a mejorar los niveles de interlocución con los funcionarios, a optimizar las relaciones con los usuarios externos (clientes-contribuyentes) y a mantener vigentes los asuntos relacionados con los medios de comunicación, periodistas del sector económico, el manejo corporativo y las relaciones públicas de la Entidad.

Con fundamento en la misión y visión institucionales, así como con el Plan estratégico de la DIAN 2010-2014, para el año 2015, se creó la política de Comunicaciones de la DIAN, la política de imagen visual institucional, unido a algunos instructivos y manuales para la labor de las comunicaciones y la corresponsalía en cada Seccional. Con este enfoque se han desarrollado acciones comunicativas, integrando los actores (funcionarios y contribuyentes en todas sus caracterizaciones) al desarrollo de campañas dirigidas a la Cultura del Servicio, la utilización de los Servicios Informáticos Electrónicos, creación y posicionamiento de marca, fortalecimiento de la imagen corporativa, lo que se conoce como Campañas Corporativas, y herramientas tecnológicas como la DIANNET, la página web y las redes sociales, los medios de comunicación, entre otras.

---

<sup>2</sup> Esta información fue proporcionada por la Corresponsal de Comunicaciones de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN Seccional Bucaramanga, Diana Carolina Figueroa Vásquez.

En la actualidad la Oficina de Comunicaciones cuenta con soportes importantes que garantizan la viabilidad de trabajar el desarrollo de la Política de Comunicaciones con enfoque social, pues se gestiona con nuevos niveles de medición (imagen, posicionamiento de marca – DIAN marca registrada-, índices de credibilidad, ética), desarrollo de convenios interinstitucionales, entre otros, que se convierten en herramientas potenciales, que al incorporarlas al desarrollo de la Política de Comunicaciones de la DIAN, sirven de garantes del cumplimiento y la gestión misional.

La evolución en el campo de la comunicación institucional es notable, así como es el hecho de contar con herramientas eficientes que facilitan la inmediatez y garantizan la oportunidad en el mensaje.

A nivel Seccional, en Bucaramanga se ha evidenciado este avance en las comunicaciones, con el nombramiento de un corresponsal que realiza esta labor formalmente desde el año 2015, se trata de Diana Carolina Figueroa Vásquez, funcionaria del Despacho de la Dirección Seccional, abogada de profesión, perfil diferente a comunicador social, que ejerce un rol transversal por cuanto desarrolla acciones de un proceso que es estratégico y hace parte del área de Inteligencia Corporativa.

El corresponsal no sólo debe ser un generador de políticas comunicativas para su área, además debe administrar los medios para hacerlas conocer a su entorno, mediante la divulgación de los logros, del cumplimiento y de la planeación de los propósitos y objetivos misionales.

Igualmente debe tener conocimiento sobre el diseño y administración de las herramientas que le facilitarán la provisión de contenidos. Para ello la Oficina de Comunicaciones no sólo debe facilitar su labor, sino pensar en su inclusión como un mecanismo de participación y capacitación permanentes, tanto en el uso del lenguaje y las formas de comunicación, como en las diversas herramientas creadas para dichos fines.

La definición del perfil del rol debe contemplar no sólo estos aspectos, sino aquéllos relacionados con el reconocimiento y apoyo a la divulgación de la política institucional; la administración de los canales de comunicación en la entidad; la elaboración de instrumentos de comunicación (redacción, notas, escritos, carteleras, fotografía, entre otros).

De ahí la importancia de proporcionarles los mecanismos de ayuda y conocimiento específico de la comunicación clara, eficiente y oportuna que la entidad demanda.

Con un enfoque participativo como elemento esencial de la comunicación se sugiere iniciar un trabajo profundo, crítico y reflexivo respecto del papel que ha venido desempeñando la Oficina, potencializando el conocimiento y la experiencia de su equipo profesional, así como el de los corresponsales en su entorno laboral, en aras de procurar una comunicación “con la gente”, los planteamientos anteriormente expuestos, encuentran asidero en el desarrollo acertado de la Política de Comunicación.

La propuesta en este sentido consiste en adelantar un Seminario-Taller de Diagnóstico al interior de la Oficina, con expertos en el campo de la Comunicación Organizacional donde se evalúe el trabajo, desarrollo y percepción de lo que hasta ahora ha sido esta labor en la Entidad.

A través de la figura del corresponsal, en Bucaramanga son muy positivos los logros que se han obtenido para generar tanto comunicación organizacional como externa con sentido social, de tal forma que se han realizado diferentes acciones de impacto para el fortalecimiento de la Cultura de la Tributación en el Departamento de Santander, entre ellas se destacan:

Creación de contenidos que, respetando los parámetros de la política de comunicaciones e imagen visual de la DIAN, han sido creativos generando respuesta positiva por parte de los receptores de la información.

Implementación de campañas directas (fuera de las que puntualmente ofrece la Oficina de Comunicaciones) para el fortalecimiento del clima organizacional y el bienestar laboral en la Seccional. (concursos, talleres, conversatorios, entre otros)

Activación de las alianzas estratégicas en materias de comunicaciones con los clientes externos de la DIAN Bucaramanga (Alcaldía Municipal, Gobernación del Departamento, Universidades, Entidades Bancarias, entre otros)

Realización de actividades de comunicación con un carácter creativo, llamativo y original.

En el segundo semestre de 2018 se logra la vinculación bajo la figura de pasante y practicante, de dos estudiantes de la Universidad Pontificia Bolivariana a fin de apoyar cada

una de las actividades relacionadas con la corresponsalía en comunicación y G.I.T de Personal.

### **Referente conceptual**

La comunicación es de vital importancia para el relacionamiento de los seres humanos según Brandolini 2009 “la comunicación es el proceso a través del cual se otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción” (p. 9).

De este modo la comunicación se convierte en un eje importante para cualquier organización humana, ya sea en un círculo familiar, escolar, laboral o empresarial, en este último aspecto el intercambio de información es fundamental. Los seres humanos están en constante relacionamiento con otras personas y hacen parte de diferentes colectividades las cuales tienen sus reglas de relacionamiento, estas son diversas, van desde modos de conducta, maneras de vestir, formas de hablar y de comunicarse.

La comunicación además de hacer parte del diario vivir es un elemento importante a la hora de hablar de cambio en el interior de una organización, ya que permite que los afectados se adapten mejor a las nuevas costumbres del entorno. “Las dificultades del cambio en las instituciones son considerablemente mayores, mayor será la necesidad de contar con la participación de la comunicación en la elaboración e implantación del proceso de mejoras” (Elías y Mascaray, 2003. p. 48).

Esto también sucede al interior de las organizaciones, pues hay ciertas costumbres y niveles de mando como lo afirma Del Pozo (1997) “La comunicación organizacional se produce en un contexto donde las divisiones de trabajo formales están muy marcadas, existe una especialización, unos niveles jerárquicos (jefes-subordinados) a grandes rasgos, y todo esto lleva consigo la existencia de unos canales de comunicación que podemos dividir en formales o informales” (p. 19).

Así la incorporación de la comunicación organizacional en las empresas es un reto, si bien no es aun del todo vista como un factor de vital importancia para el rendimiento de los empleados y el éxito de las compañías; sin embargo “la nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad y consenso dentro de toda la estructura organizativa” (Brandolini, 2009, p. 12).

Ahora bien, tanto en la realidad social como en una organización hay ciertos conductos para informar algo, estos son llamados canales de comunicación, es decir aquellas vías que se utilizan para que los mensajes lleguen de la manera en que desean a los receptores y se genere la reacción esperada. En las organizaciones según Del Pozo (1997) “Tienen una estructura de comunicaciones formales, o red de canales, por las que fluyen los mensajes. Los canales pueden ser ascendentes, descendentes, horizontales y transversales” (p.19).

En las organizaciones los canales de comunicación formales son los institucionales, es decir los medios oficiales que propicia la entidad, los medios infórmale, son aquellos que se crean en el relacionamiento de los trabajadores. Del Pozo (1997) afirma “que existen dos

tipos de canales informales, como lo son la comunicación directa del mando a los empleados sin seguir vía jerárquica y la denominada red de “racimo” por la que se lleva a cabo una comunicación de persona a persona entre empleados de la empresa” (p. 20).

Es de vital importancia tener en cuenta que los canales institucionales como correo electrónico, cartelera, revista y la intranet no permiten que haya una bidireccionalidad en la comunicación, ya que son descendente con un solo emisor y no permiten dar una respuesta inmediata por parte de los receptores. Por ende, es de vital importancia generar propuesta de comunicación que permita una retroalimentación por parte de los empleados, para de esta manera optimizar los recursos.

Los canales de comunicación en una organización tienen mayor importancia y planeación cuando en esta se habla de comunicación interna, para Brandolini (2009) “La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes” (p. 25).

Hay que tener en cuenta que cuando se habla de comunicación interna en una organización esta va concretamente dirigida al personal de la empresa, ya que ellos son su público objetivo, con el fin de hacer de la empresa un ambiente sano, participativo y cómodo para los empleados, para que así se sientan identificados con la misión, visión, y valores y que los espacios que cumplan con estos aspectos generen mayor productividad e identidad con la empresa.

En la comunicación interna de una organización se habla de comunicación ascendente y descendente, que para Fernández (2011) “la comunicación descendente la califica como

“divergente”, porque diverge alejándose de una persona – el emisor – a un grupo de receptores, mientras que la ascendente es “convergente” porque se concentra desde varios emisores hacia un único receptor” (p.27).

Se podría decir que un objetivo de la comunicación interna es tener una identidad fuerte e impregnada en los empleados de cada organización.

Las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de empresa. Esto circula a partir de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, valores, filosofías. Y que al mismo tiempo deben estar introducidos en el modo de actuar de la empresa para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer (Brandolini, 2009, p. 27).

El tipo de comunicaciones que se llevará en una organización tiene que estar planteada en el plan estratégico de comunicaciones que organiza cada empresa, estos deben estar diseñados correctamente teniendo en cuenta las necesidades de la organización, para que el plan de comunicación sea exitoso, la estrategia de comunicación debe estar bien definida.

La estrategia empresarial puede definirse como:

El conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y la articulación de los recursos con miras a lograr un objetivo. También se puede definir como un proceso organizado, ya que respeta un determinado procedimiento y recurre a ciertos métodos que permiten sintetizar los procedimientos utilizados en cada etapa (Des Horts, 1989, citado por García 2003 p. 98.).

De esta manera la estrategia de comunicación aporta de manera significativa a la unidad la organización y al mejoramiento del clima laboral.

Hay que tener en cuenta que cuando se pretende formular una estrategia de comunicación al interior de una organización hay que considerar los pasos a seguir, como primera instancia se debe explorar si en la organización hay algún tipo de antecedente comunicacional. Si existe, es de vital importancia su estudio, de lo contrario es primordial entrar en una etapa de exploración y la formulación de un diagnóstico, con el fin investigativo para así identificar el estado en el que se encuentra la comunicación en la organización. De ahí que para Brandolini (2009):

El diagnóstico ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento dado. Es una especie de recorte temporal en el que se mide y evalúa a través de diferentes herramientas, que pueden ser cualitativas o cuantitativas en qué punto está parada la compañía en la relación a su comunicación interna (p.45).

Luego de tener los resultados de este paso, la planificación de la estrategia entra en estado de construcción, en el cual se establece una guía de etapas a seguir que estén en relación con los objetivos y con unas acciones definidas para alcanzar la meta planteada, siempre teniendo en mente que el éxito de la estrategia será la solución y mejoramiento de los problemas identificados en el diagnóstico.

Una vez planeada la estrategia, la instancia de ejecución empieza. En este momento según

Brandolini,

(...) la consolidación de esta se logra a partir del respaldo de los directivos de la organización y la adecuación de la comunicación interna al *management*, por eso es importante presentar el plan de comunicación frente a todos los públicos de interés, a su vez capacitar a todos los miembros acerca del uso de los canales de

comunicación fomentando un proceso de adaptación que establezca cuándo y para qué se deben utilizar (p. 67).

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Generar una estrategia de comunicación que fortalezca y promueva la comunicación interna de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Bucaramanga.

### **Objetivos específicos**

Diagnóstico de la comunicación interna de la Dirección de Impuestos y Aduanas Seccional Bucaramanga.

Diseñar la estrategia que fortalezca la comunicación interna de la Dirección de Impuestos y Aduanas Seccional Bucaramanga.

Apoyar el área de comunicaciones en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Bucaramanga, así como al área que lidera el Bienestar laboral, salud mental y seguridad en el trabajo, desde las comunicaciones

## **Plan de acción**

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Tiempos de ejecución</b>
1.Diagnóstico de la comunicación interna de la Dirección de Impuestos y Aduanas Seccional	Diseño y aplicación de una encuesta y entrevista semi direccionada a los funcionarios de la	<b>Todo el mes de septiembre.</b>

Bucaramanga.	<p>seccional.</p> <p>Realización del diagnóstico.</p> <p>Socialización de datos en la entidad.</p>	<p><b>Durante el mes de octubre.</b></p> <p><b>Primera semana de noviembre.</b></p>
<p>2. Diseñar la estrategia que fortalezca la comunicación interna de la Dirección de Impuestos y Aduanas Seccional Bucaramanga.</p>	<p>Diseño de la estrategia.</p> <p>Diseño de cartelera interna.</p> <p>Generación de contenidos y plantillas para unificar la comunicación interna de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Bucaramanga.</p> <p>Diseño de una hoja informativa interna.</p> <p>Inducción a los empleados sobre las buenas prácticas</p>	<p><b>Durante el mes de octubre.</b></p> <p><b>Última semana de cada mes.</b></p> <p><b>Primer mes de la pasantía (agosto).</b></p> <p><b>Tercera semana de noviembre.</b></p> <p><b>Finalizando el mes de noviembre y primeras semanas de diciembre.</b></p>

	<p>de una comunicación asertiva para el fortalecimiento del clima organizacional en la Seccional. (Actividades por área de acuerdo con sus necesidades).</p>	
<p>3. Apoyar el área de comunicaciones en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Bucaramanga, así como al área que lidera el Bienestar laboral, salud mental y seguridad en el trabajo, desde las comunicaciones</p>	<p>Realización de base de datos con imágenes.</p> <p>Diseño de E-cards.</p> <p>Apoyo con material audiovisual.</p>	<p><b>Primer mes de la pasantía. (agosto).</b></p> <p><b>Durante toda la pasantía, cuando se requiera.</b></p> <p><b>Durante toda la pasantía, cuando se requiera.</b></p>



## **Avances**

### **Avance objetivo uno**

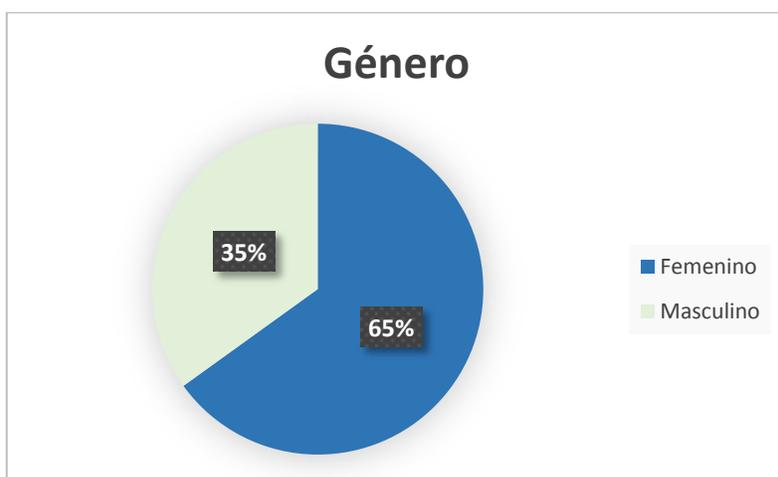
Para la ejecución del primer ítem planteado en el cronograma de actividades se diseñó y aplicó una encuesta a 130 de los 365 funcionarios de la DIAN Seccional Bucaramanga. Esta conformaban 12 preguntas acerca de los canales de comunicación, la calidad de la información suministrada por estos, la comunicación ascendente y horizontal y los problemas de comunicación que evidencian al interior de la organización. Las encuestas fueron dirigidas, pues al momento de responder a ella el funcionario contaba con la presencia de las encuestadoras que estaban para dar guía, a su vez las encuestadoras atendieron a las inquietudes de los funcionarios, así se logró tener otra perspectiva sobre cómo se lleva la comunicación en el interior de los grupos de la seccional y la posición de los funcionarios frente a esta.

**Diseño de encuesta:** [Ver anexo 6](#)

## Resultados Encuesta de percepción de la comunicación interna en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN Seccional Bucaramanga.

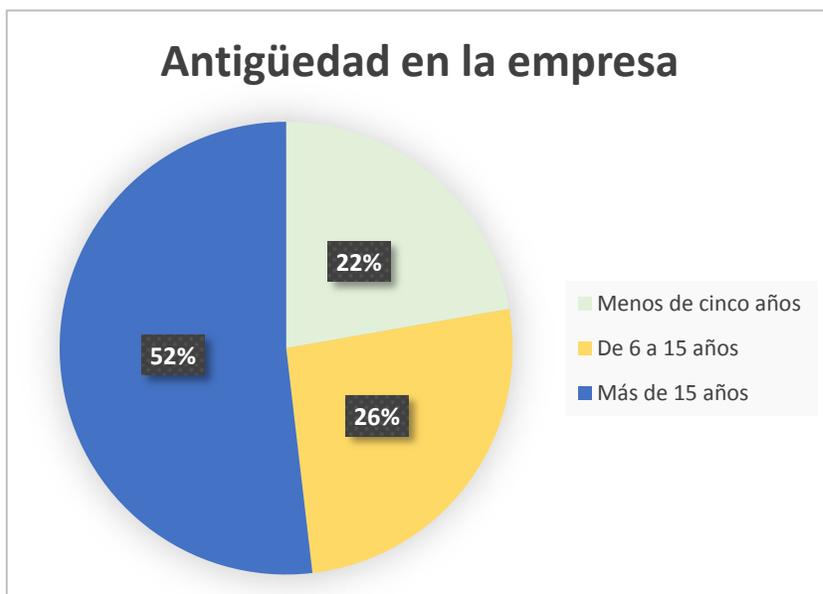
La entidad cuenta con un total de 365 funcionarios, la encuesta fue aplicada a 130 (35%) personas que accedieron responder las preguntas, aun así, el 40% de los encuestados (52 funcionarios) decidieron no responder en su totalidad las 12 preguntas que conformaban la encuesta, pese a la invitación de las encuestadoras a concluirlas. Aun así, se tuvieron en cuenta como dato dado el interés institucional por conocer su percepción. A continuación, los resultados del instrumento.

### Pregunta demográfica



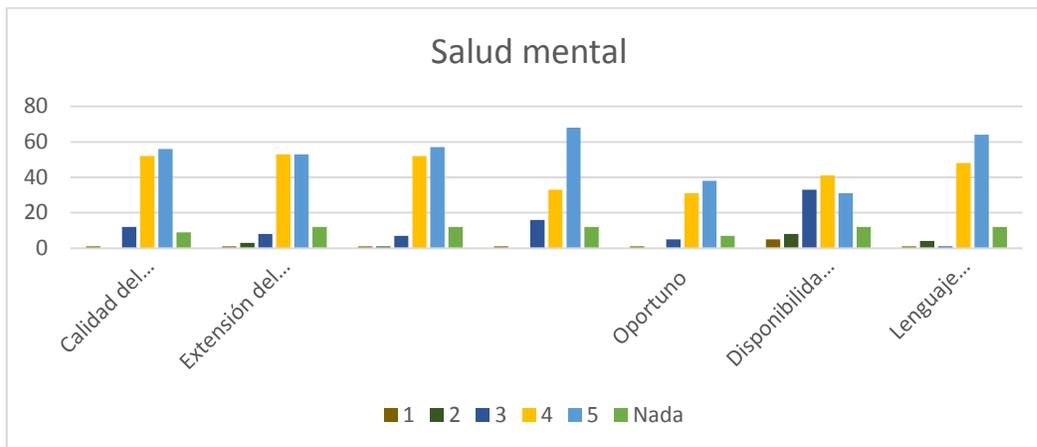
El 65% de los funcionarios que respondieron a esta pregunta son de género femenino, y el 35% restante son hombres.

### PREGUNTA 1

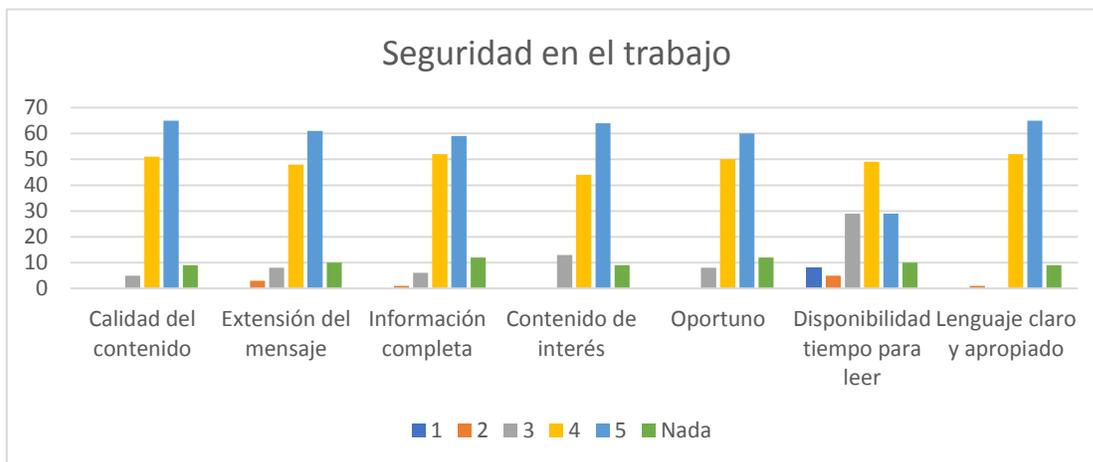


Se puede evidenciar que el 52% de los funcionarios de la organización lleva más de 15 años en la empresa, el 26% menos de 15 y el 22% menos de 5 años.

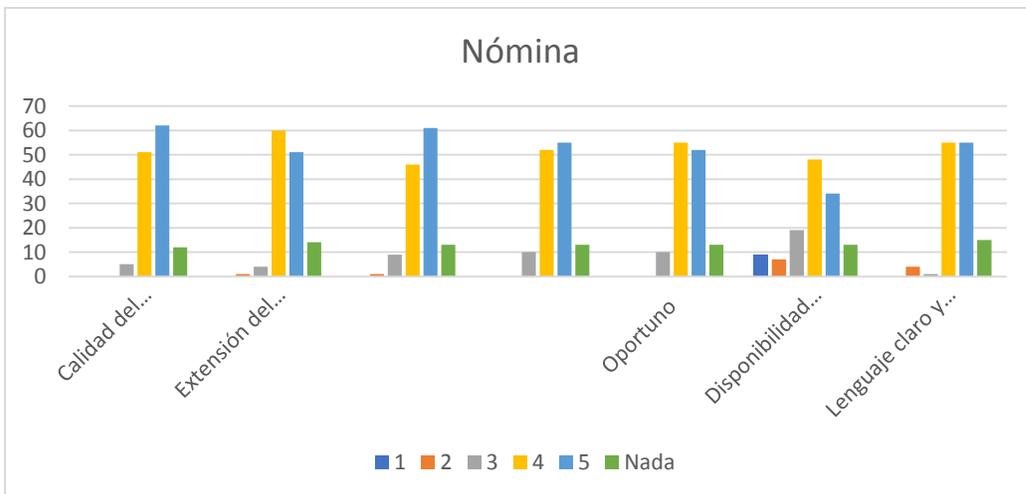
**PREGUNTA 2: Califique de 1 a 5 la efectividad del correo electrónico institucional en los siguientes aspectos.**



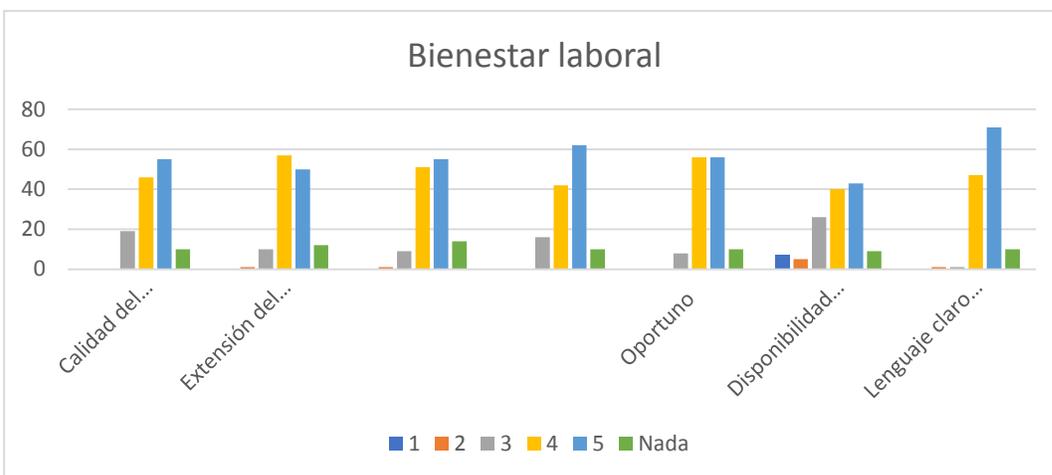
El mayor porcentaje de calificación “muy buena” la tiene el aspecto de contenido de interés con un 43% de calificación por parte de los funcionarios. Ellos opinaron que la efectividad del correo electrónico proporcionado por salud mental es de interés, oportuno y claro, el 35% de los funcionarios calificó como “buena” la calidad, extensión e información proporcionada por salud mental y el 13% calificó como regular la disponibilidad de tiempo para leer los mensajes enviados por este grupo, el 9% faltante corresponde a los encuestados que no dieron respuesta a esta pregunta.



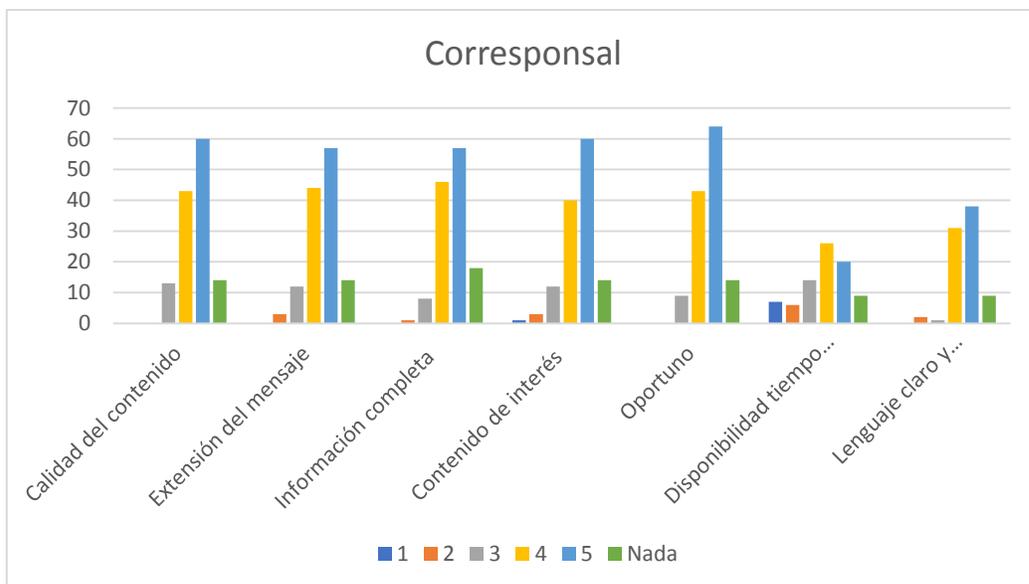
El 48% de los funcionarios calificó como “muy buena” la calidad, extensión, información de interés y claridad en los correos electrónicos proporcionados por el grupo seguridad y salud en el trabajo, el 25% de los funcionarios calificó como “buena” la efectividad en los correos electrónicos de este grupo en los aspectos como claridad en el lenguaje, calidad, oportuno y extensión, un 18% calificó como regular su disponibilidad de tiempo para leer los mensajes recibidos por este grupo, el 9% faltante corresponde a los encuestados que no dieron respuesta a esta pregunta.



El 44% calificó como “muy bueno” es aspecto de lenguaje claro en el contenido enviado por bienestar laboral, como “bueno” los aspectos de extensión, información, oportuno y calidad con un 29%, y finalmente un 18% calificó como regular su disponibilidad de tiempo para leer, el 9% faltante corresponde a los encuestados que no dieron respuesta a esta pregunta.

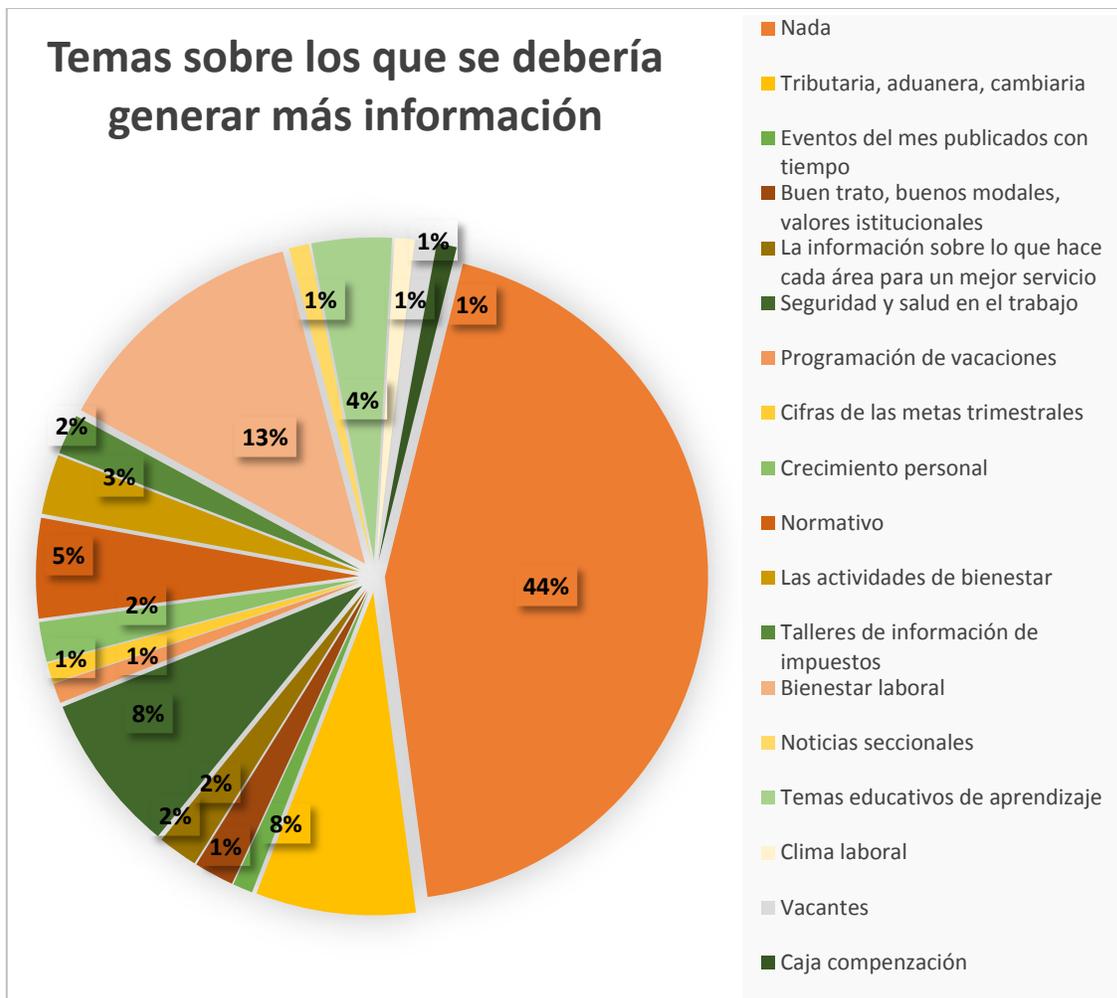


El 40% de los encuestados calificó como “muy buena” la calidad, interés, oportuno y claridad en la información de los mensajes enviados por el grupo de nómina, como “buena” la extensión del mensaje y la información completa con un 38% de calificaciones, y un 13% califico como regular la disponibilidad de tiempo para leer la información, el 9% faltante corresponde a los encuestados que no dieron respuesta a esta pregunta.

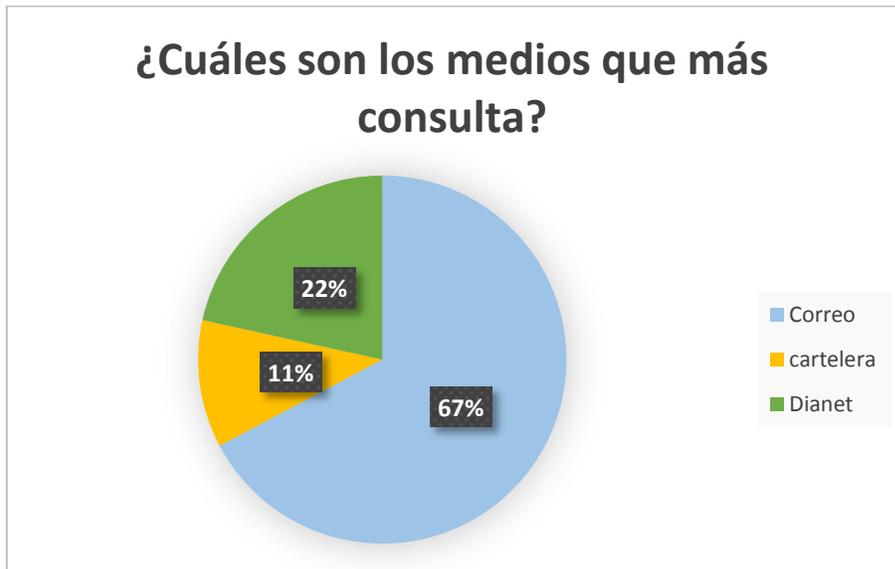


El 49% de los encuestados calificó como “muy buena” la calidad del contenido de los mensajes enviados por la corresponsal de comunicaciones en los aspectos de calidad, oportuno y contenido de interés, el 33% de los encuestados calificó “buena” la información completa y lenguaje claro al contenido, y un 9% calificó como “regular” la disponibilidad de tiempo para leer los mensajes, el 9% faltante corresponde a los encuestados que no dieron respuesta a esta pregunta.

**PREGUNTA 3:** Sobre qué temas cree que se debería generar más información a través de este medio?

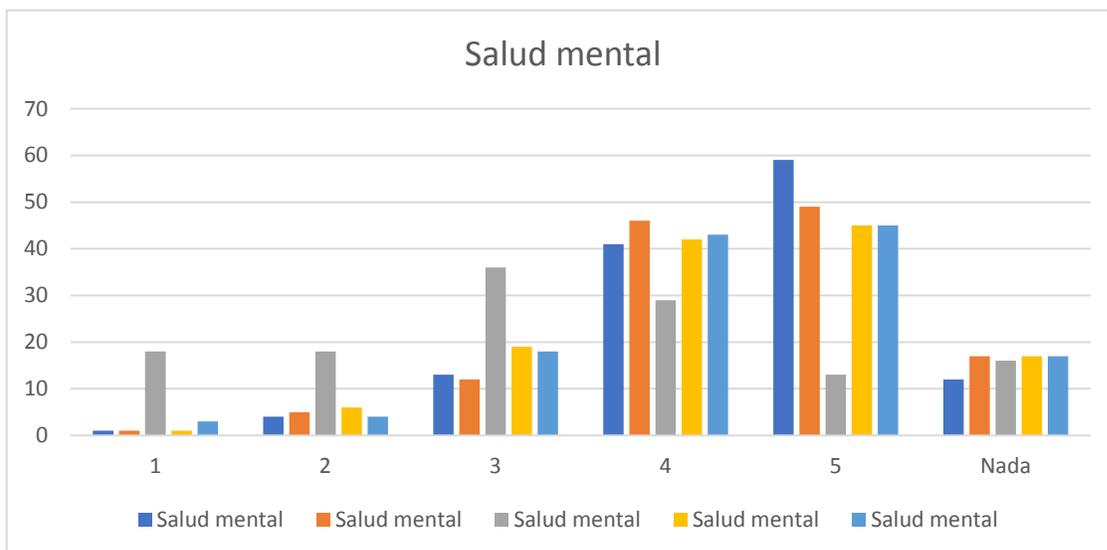


Con esta pregunta se pretendía encontrar las temáticas que serían de mayor interés para los funcionarios de la DIAN Seccional Bucaramanga, el 44% de los encuestados no dio respuesta a esta pregunta, el 13% sugirió que les interesaría más temas acerca de bienestar laboral, el 8% acerca de salud en el trabajo, otro 8% acerca de información aduanera y tributaria, y otro 8% equivale a las diversas opiniones que tienen un porcentaje del 2% respectivamente como son talleres de información de impuestos; crecimiento personal; información de cada área; buen trato, buenos modales, valores institucionales, el 7 % equivale a las diversas opiniones que tienen un porcentaje del 1% respectivamente como son eventos del mes; programación vacaciones; cifras metas trimestrales; clima laboral; vacantes; caja de compensación; eventos del mes, el 5% sobre lo normativo y el 4% temas educativos de aprendizaje.

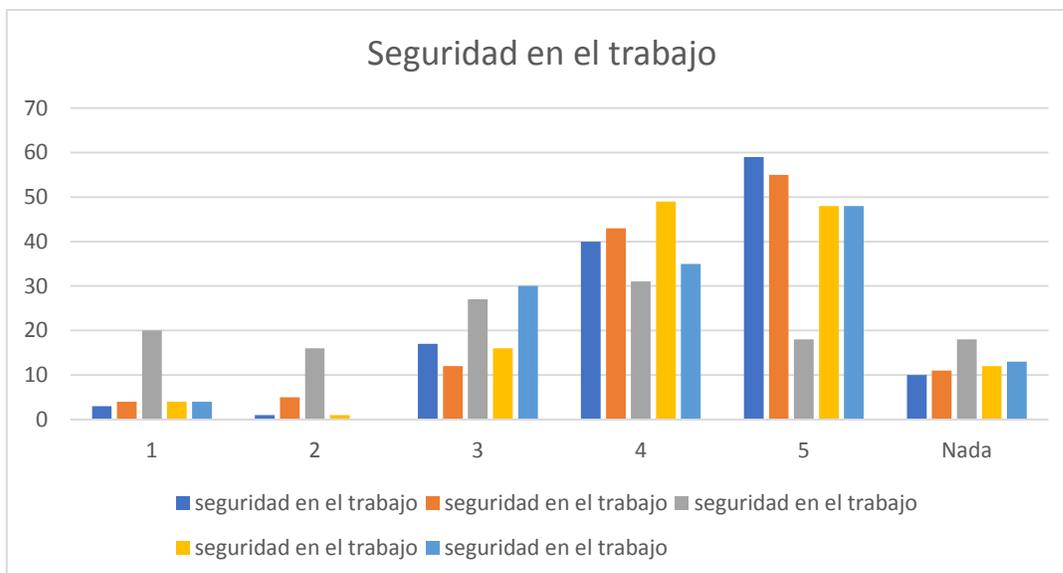
**PREGUNTA 4**

El 67% de los encuestados respondió que el medio que más consultan es el correo electrónico, por su acceso y cercanía en el trabajo, 22% respondió es el segundo medio que más consulta es la web Dianet y por último con un 11% la cartelera informativa.

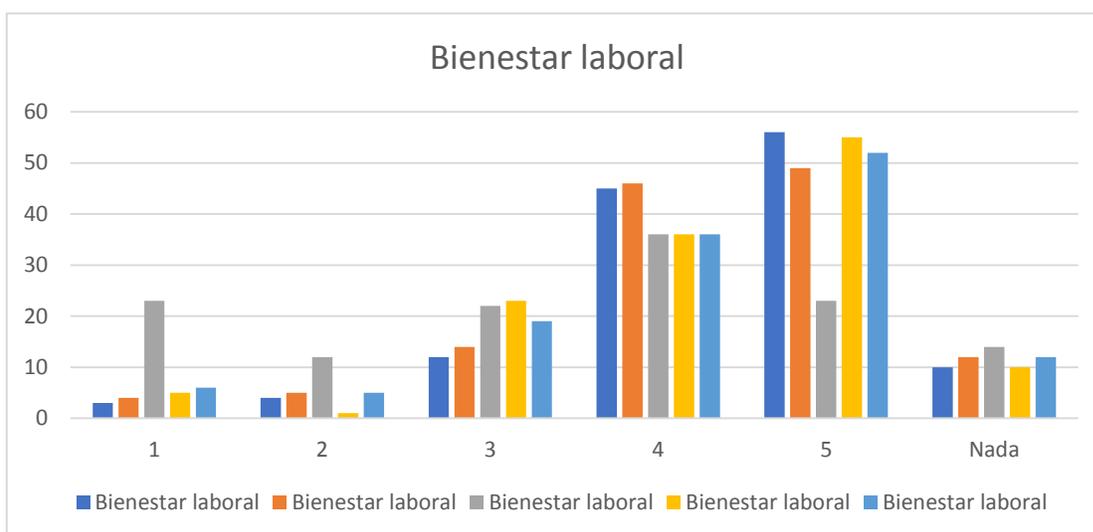
**PREGUNTA 5:** Califique la calidad de la información que se proporciona través de los medios institucionales.



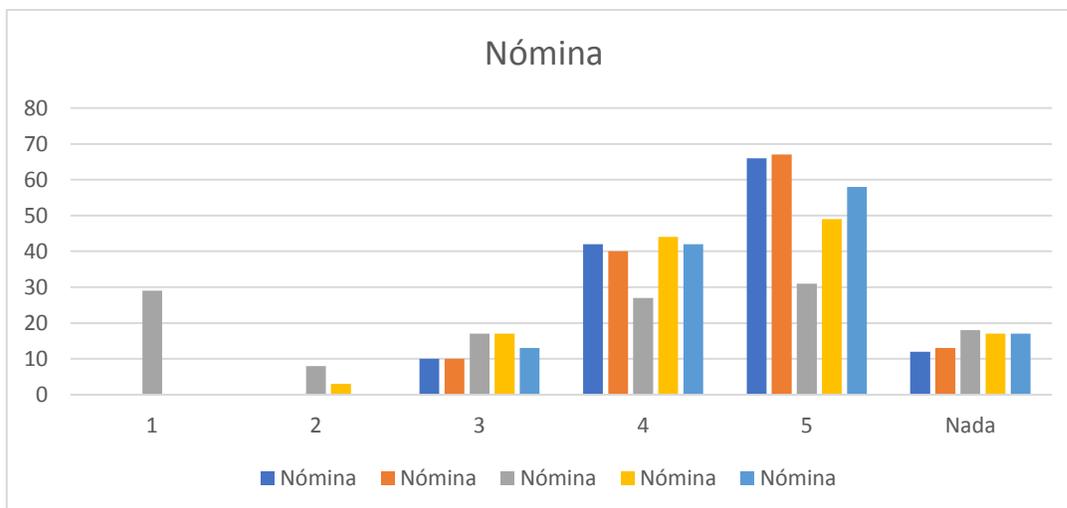
Los resultados muestran que el aspecto de información clara es el mejor puntuado con un 45% de calificación “muy buena” seguido por el aspecto de información oportuna con un 37% de calificación “buena”, lo sigue los aspectos información atractiva y pertinente con una calificación “muy buena y buena” con un 34%. Llama la atención que el aspecto de información saturada tiene la mayor calificación como regular con un 27%.



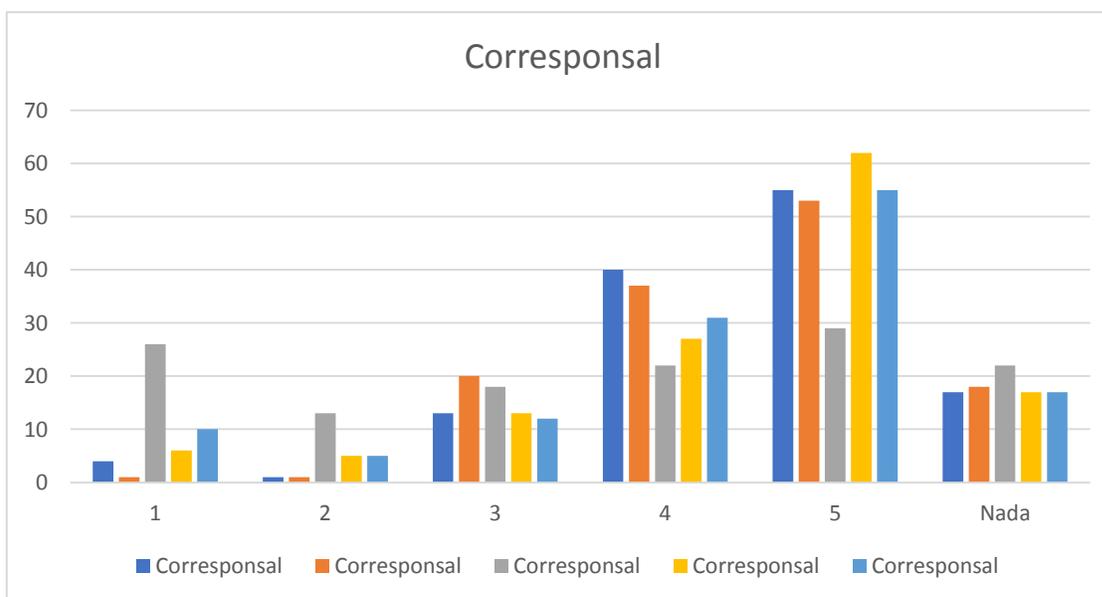
Los resultados muestran que el aspecto de información clara es el mejor puntuado con un 45% de calificación “muy buena” seguido por el aspecto de información pertinente con un 38% de calificación “buena”, lo sigue los aspectos información oportuna con una calificación “muy buena” con un 38%. Llama la atención que el aspecto de información saturada tiene la mayor calificación como regular con un 20%.



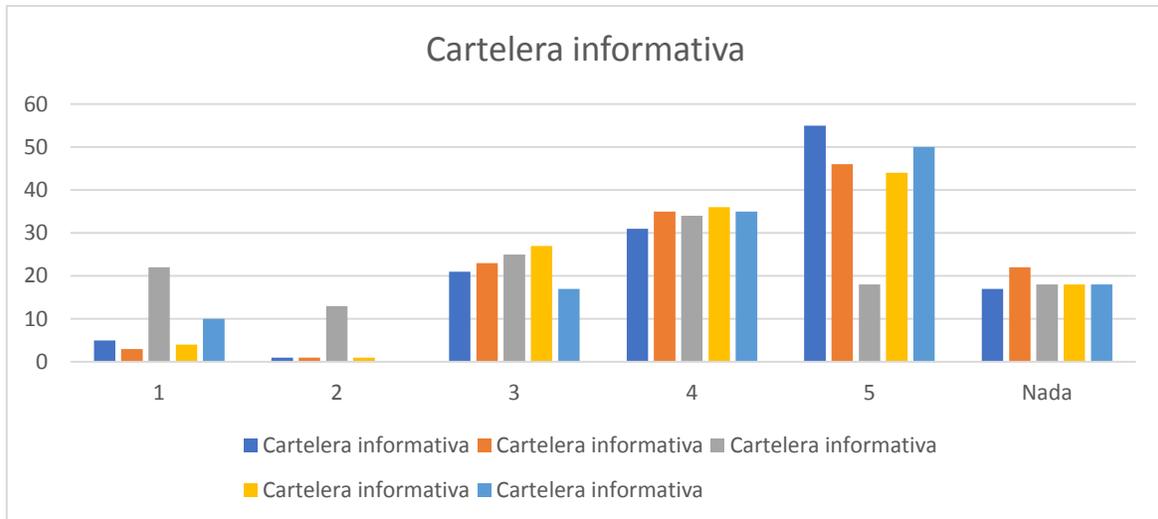
Los resultados muestran que el aspecto de información clara es el mejor puntuado con un 43% de calificación “muy buena” seguido por el aspecto de información oportuna con un 36% de calificación “buena”, lo sigue los aspectos información pertinente, oportuna y saturada con una calificación “saturada” con un 27%. Llama la atención que el aspecto de información saturada tiene la mayor calificación como “muy mala” con un 17%.



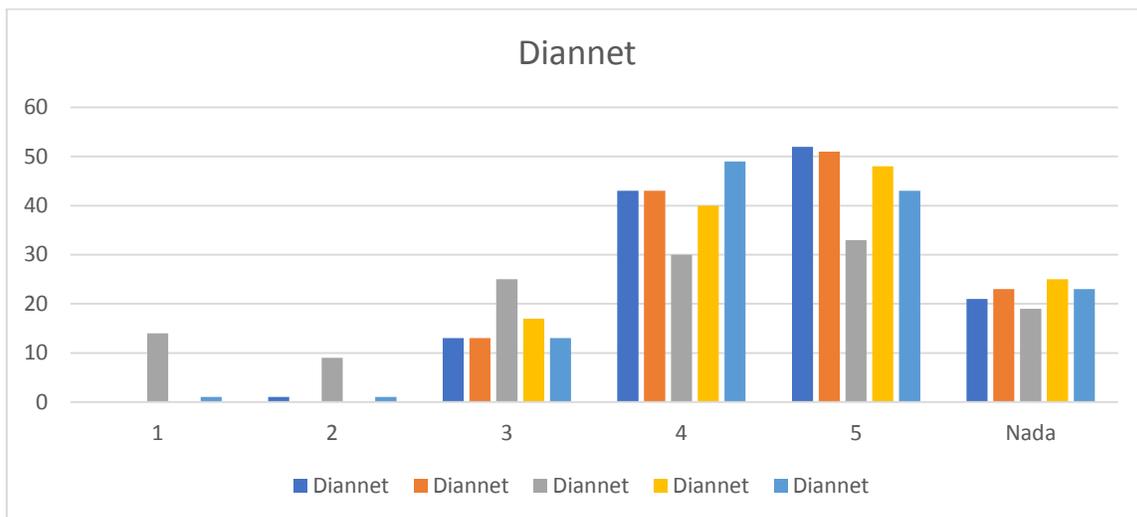
Los resultados muestran que el aspecto de información oportuna es el mejor puntuado con un 51% de calificación “muy buena” seguido por el aspecto de información clara con un 50% de calificación “muy buena”, lo sigue los aspectos información pertinente y atractiva con una calificación “buena” con un 33%. Llama la atención que el aspecto de información saturada tiene la mayor calificación como “muy mala” con un 22%.



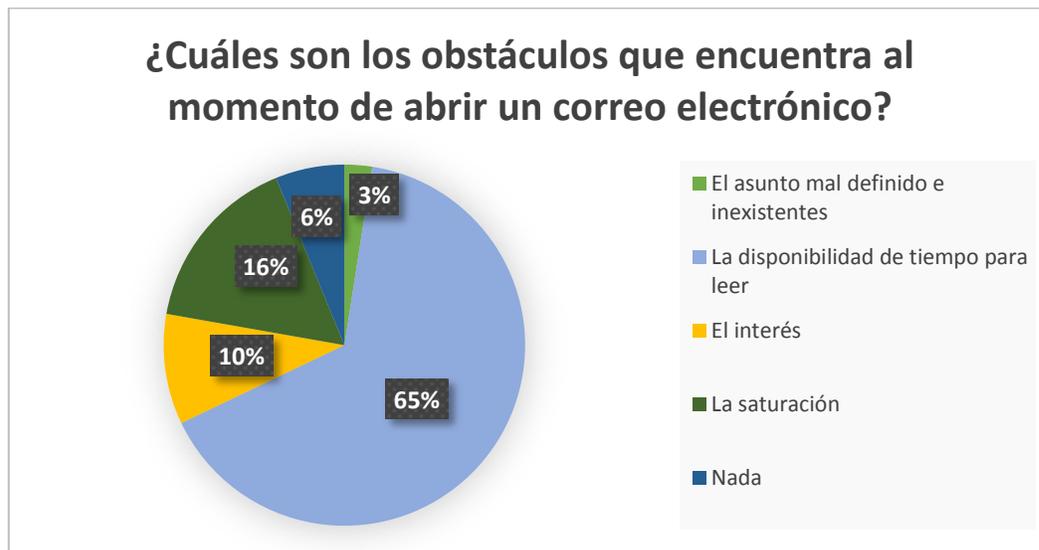
Los resultados muestran que el aspecto de información pertinente es el mejor puntuado con un 47% de calificación “muy buena” seguido por el aspecto de información clara y oportuna con un 30% de calificación “buena”, lo sigue los aspectos información con una calificación “muy buena” con un 42%. Llama la atención que el aspecto de información saturada tiene la mayor calificación como “muy mala” con un 20%.



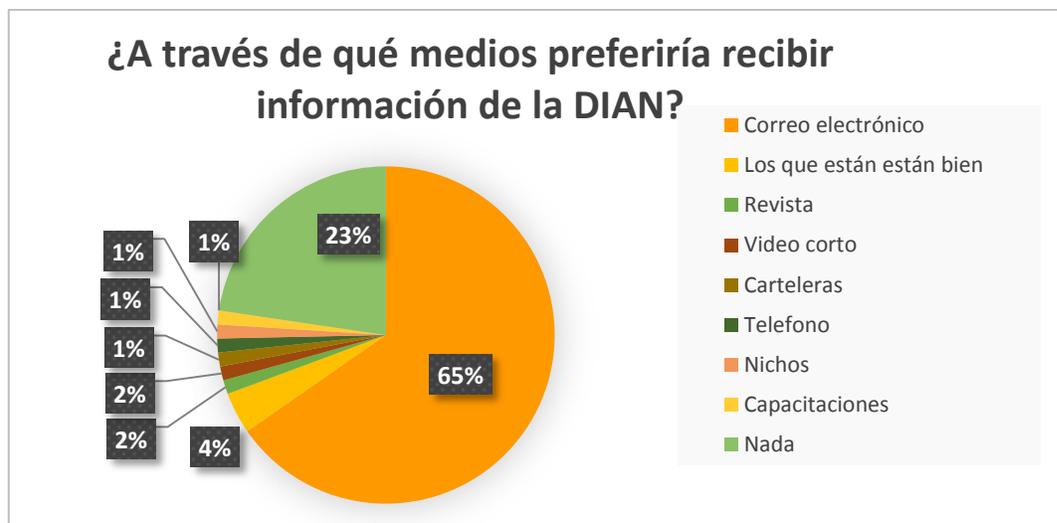
Los resultados muestran que el aspecto de información clara es el mejor puntuado con un 42% de calificación “muy buena” seguido por el aspecto de información oportuna, pertinente y atractiva con un 26% de calificación “buena”, llama la atención que el aspecto de información saturada tiene la mayor calificación como “muy mala” con un 16%.



Los resultados muestran que el aspecto de información clara es el mejor puntuado con un 40% de calificación “muy buena”, seguido por el aspecto de información atractiva con un 26% de calificación “buena”, llama la atención que el aspecto de información saturada tiene la mayor calificación como “regular” con un 19%.

**PREGUNTA 6**

El 65% de los funcionarios respondió que el mayor obstáculo a la hora de abrir un correo es la disponibilidad de tiempo, por la carga laboral que tienen a diario, el 16% respondió que la saturación era un gran obstáculo ya que son muchos los correos que les llegan y es imposible leerlos todos, el 10% respondió que no son de interés la mayoría de mensajes que les envían por lo tanto terminan eliminado los correos sin mirarlos, el 6% de los funcionarios se abstuvieron de responder esta pregunta y tan solo un 3% de los encuestados opina que el asunto mal definido e inexistente es el obstáculo al abrir un correo electrónico.

**PREGUNTA 7:**

El 65% de los funcionarios prefieren que la mayoría de la información siga siendo enviada por correo electrónico, y por los medios utilizados actualmente, el 23% de los encuestados no respondió a esta pregunta, las demás respuestas variaban en el formato que preferían que les llegaría la información como revistas, carteleras, teléfono y nichos de comunicación.

#### PREGUNTA 8:



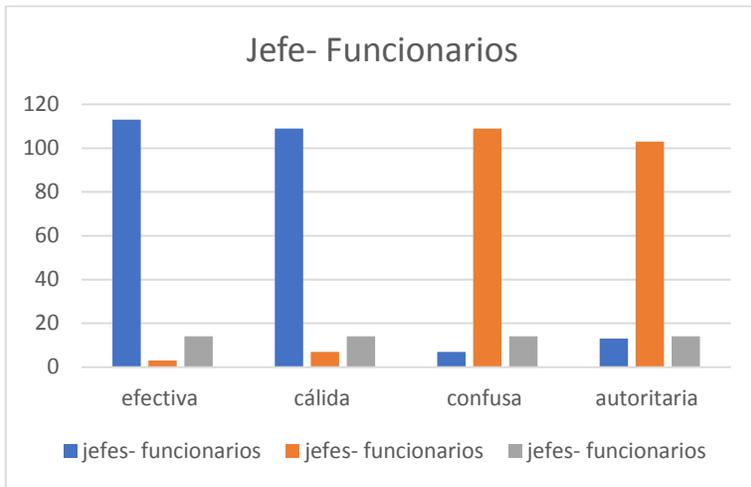
El 73% de los encuestados no está interesado en pertenecer a un grupo de WhatsApp de la seccional, ya que este no sería un medio oficial y podría ser utilizado para enviar, contenido basura, por el contrario, el 27% de los encuestados afirmaron estar interesados ya que esto los tendría mejor informados acerca de lo que ocurre en la seccional.

**PREGUNTA 9:** Valore la forma en la que se establece la comunicación interna entre los diferentes grupos en la Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales DIAN Seccional Bucaramanga.

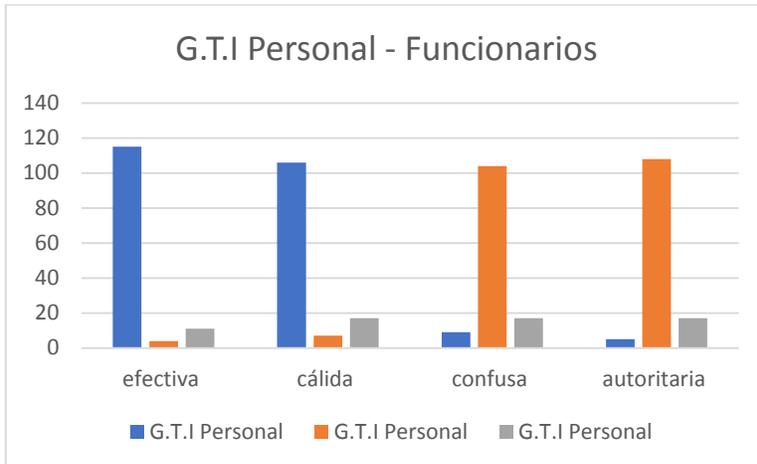
#### DIRECTORA Y FUNCIONARIOS



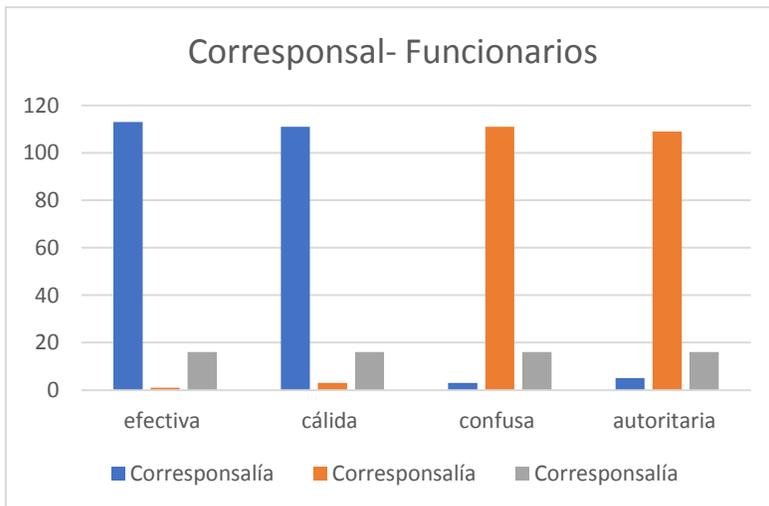
**JEFES Y FUNCIONARIOS**



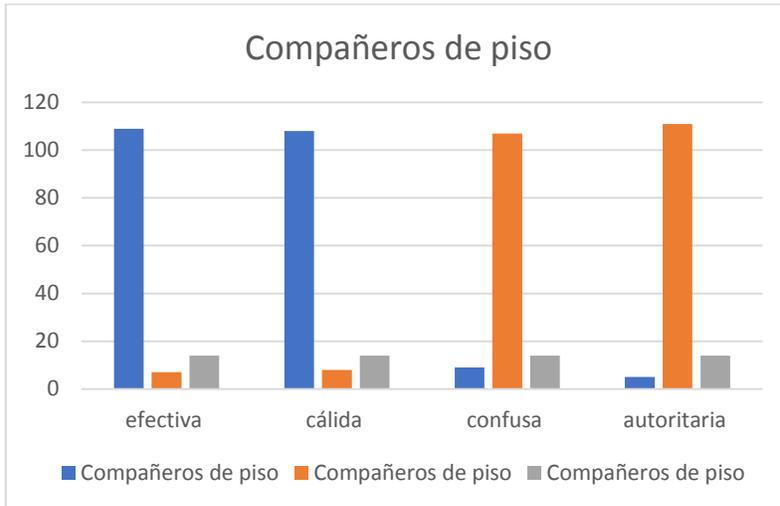
**G.T.I PERSONAL Y FUNCIONARIOS**



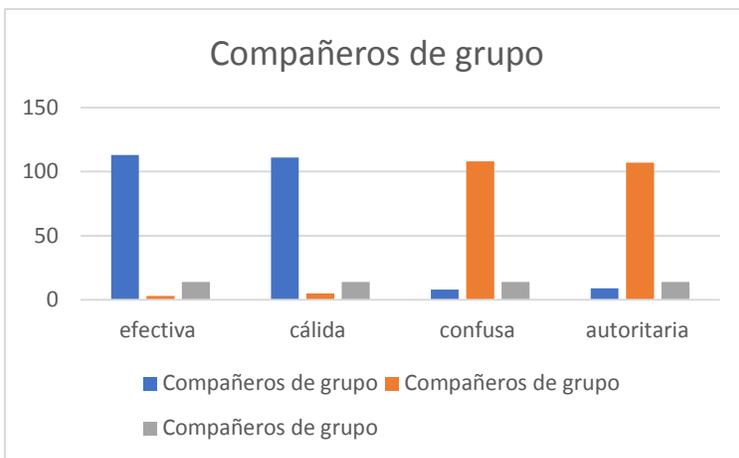
**CORRESPONSALIA Y FUNCIONARIOS**



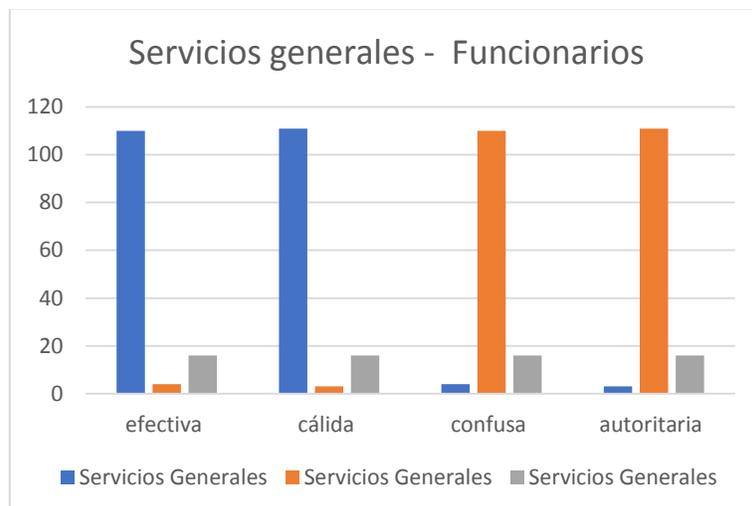
**COMPAÑEROS DE PISO**



**COMPAÑEROS DE GRUPO Y FUNCIONARIOS**

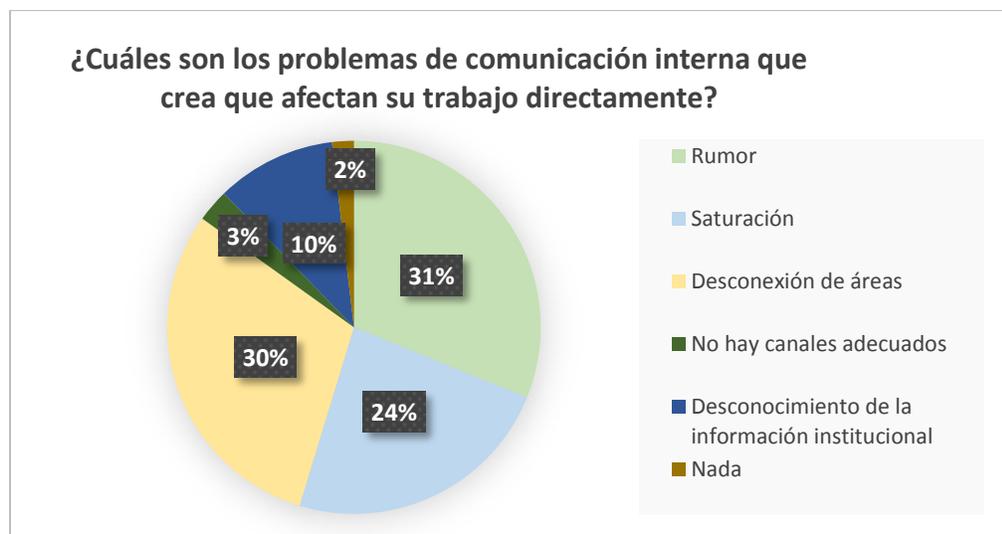


**VIGILANCIA, SERVICIOS GENERALES Y FUNCIONARIOS**



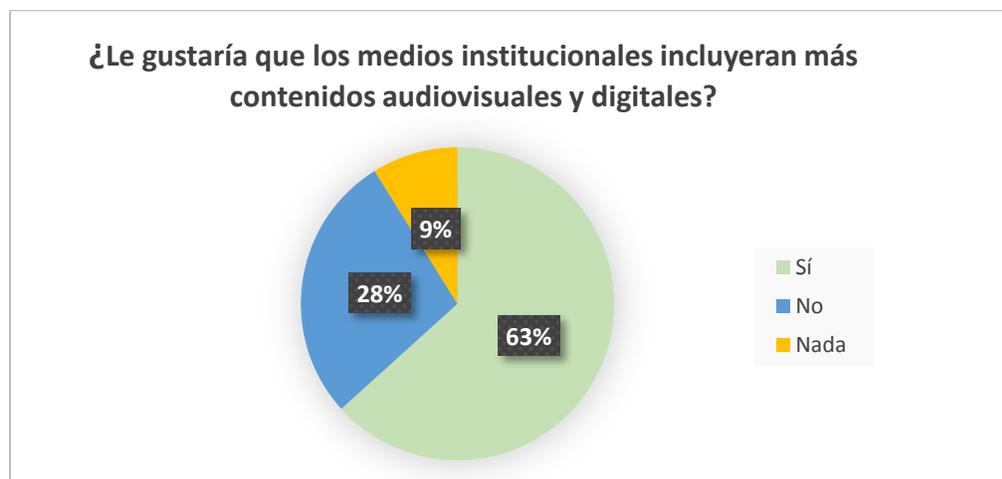
Los resultados arrojan que la comunicación entre los diferentes grupos es muy buena pues en promedio un 83% de los encuestados respondió que la comunicación es efectiva, cálida y que no hay problemas de confusión y autoritarismo en la misma, estas calificaciones corresponden a la comunicación entre directora, jefes, compañeros de piso, compañeros de grupo, corresponsal, G.I.T Personal y servicios generales y vigilancia con los funcionarios.

#### PEGUNTA 10



En esta pregunta las opiniones son diversas un 31% de los encuestados considera que el rumor y 30% que la desconexión de áreas son los problemas que más afectan a los funcionarios de la DIAN Seccional Bucaramanga ya que la información muchas veces no es dada por medios oficiales sino de voz a voz y esto genera tensión en el lugar de trabajo, el 24% cree que la saturación es un problema de comunicación interna que los afecta, y el 10% considera que el desconocimiento de la información es el problema que más afecta su trabajo.

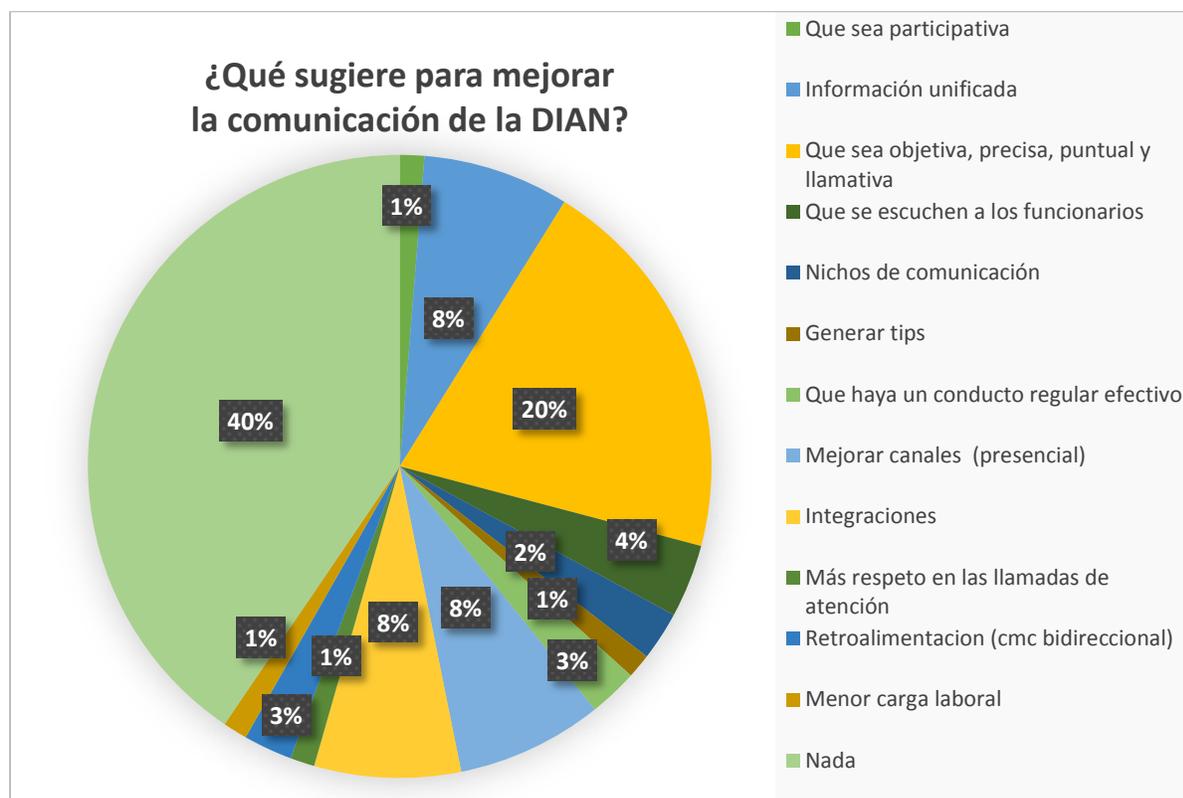
#### PEGUNTA 11:



**El 9% de los encuestados no dieron su opinión frente a esta pregunta.**

El 63% de los funcionarios respondieron que les gustaría más contenido audiovisual y digital ya que es más fácil de recordar, llamativa y entretenida. El 28% respondió que no le gustaría, ya que el tiempo es muy limitado y no pueden dedicarle tiempo a algún contenido.

**PREGUNTA 12:**



El 40% de los encuestados decidió no responder esta pregunta, cifra significativa para tener en cuenta acerca del interés de los funcionarios sobre la comunicación interna de la seccional, el 20% respondió que la comunicación debe mejorar en 4 aspectos, ser más objetiva, precisa, puntual y llamativa para que de esta manera sea más efectiva y genere más interés, el 8% considera que es importante mejorar los canales de comunicación, en especial que la información sea transmitida presencialmente para así lograr una mejor recordación, otro 8% considera que es de vital importancia las integraciones al interior de la seccional para mejorar las comunicaciones, el resto de funcionarios opinaron que los temas como un mejor conducto regular, los Tips, los nichos de comunicación, la retroalimentación, y más respeto en los llamados de atención son aspectos a tener en cuenta para mejorar la comunicación en la DIAN.

## Discusión de datos

- Se puede identificar que el 40% de los encuestados se abstuvo de responder la totalidad de las preguntas, especialmente aquellas que pedían una sugerencia acerca de la comunicación interna, con respecto a esto se puede advertir que una de las razones es el temor al ser identificados, ya que en reiteradas ocasiones funcionarios mostraron esta preocupación.
- Se puede mencionar que se detectó un rechazo e indiferencia de los funcionarios frente a la comunicación interna en la seccional, ya que al momento de participar en las encuestas muchos se negaron y los que participaron no mostraron mucho interés y sus quejas fueron reiterativas a las encuestadoras.
- Se encontraron incoherencias al contrastar los datos, pues las inconformidades expresadas a las encuestadoras no se hicieron evidentes en la encuesta. Por ejemplo, en la pregunta dos el aspecto de disponibilidad de tiempo para leer, el 50% de los funcionarios le dio una calificación de muy buena y buena. Por el contrario, en la pregunta seis el 65% de los funcionarios calificó que el mayor obstáculo que encuentra al abrir un correo electrónico es la disponibilidad de tiempo para leer, por lo tanto, no hay una relación entre las respuestas que confirme la claridad de la inconformidad.
- Se puede evidenciar en la pregunta 10 que el rumor con un 31% y la desconexión de áreas con un 30%, son los problemas que afectan directamente el trabajo de los funcionarios, dichos aspectos están ligados a la falta de una comunicación interna efectiva.

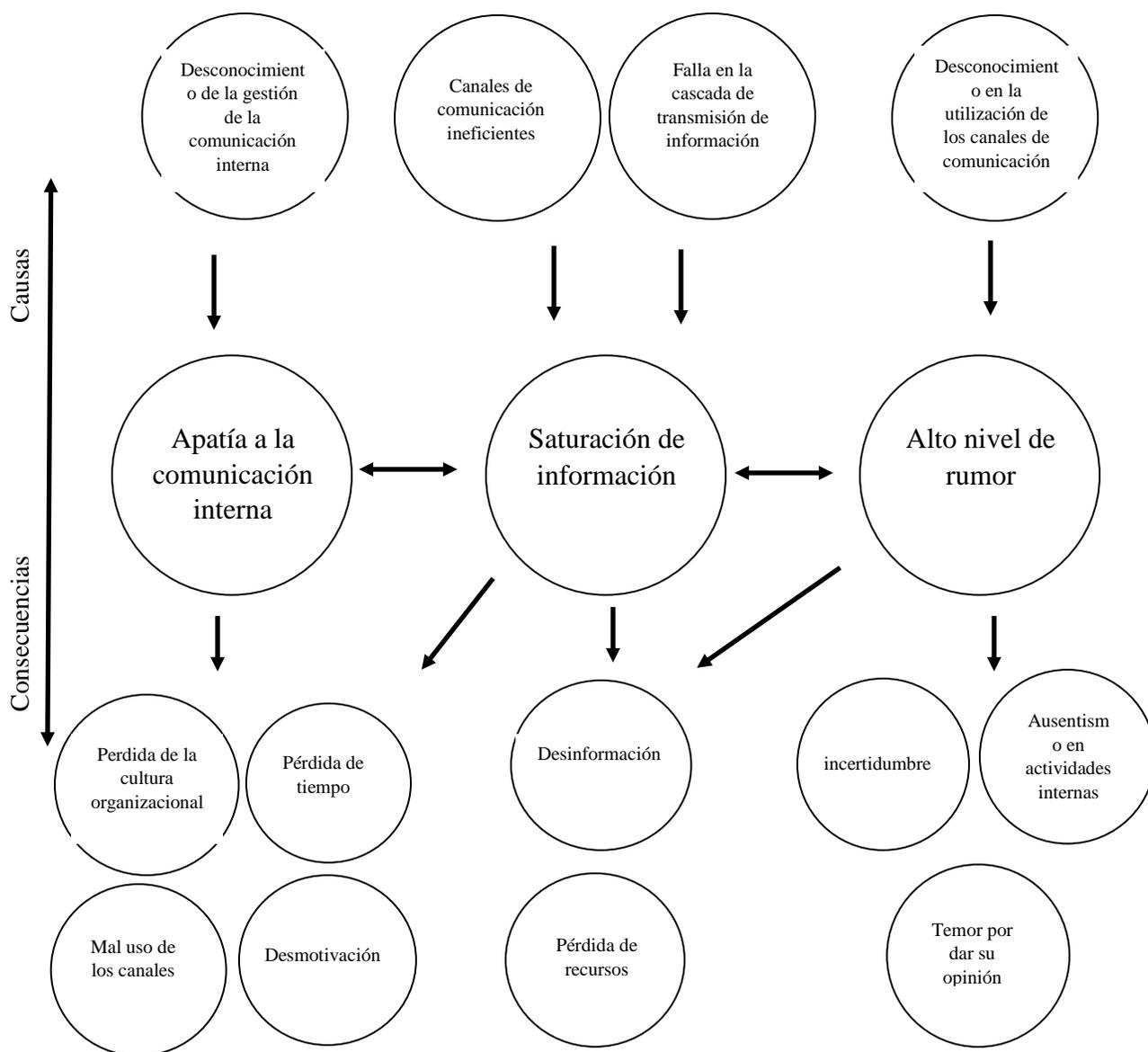
- Los temas de preferencia para los funcionarios están relacionados con el buen desempeño de su trabajo tales como bienestar laboral con un 13%, seguridad y salud en el trabajo con un 8% e información tributaria, aduanera y cambiaria con otro 8%.
- En cuanto a la pregunta nueve, la forma en la que se establece la comunicación interna entre los diferentes grupos en la DIAN, el 85% de los encuestados respondió que la comunicación es efectiva y cálida además no se presenta autoritarismo y confusión a la hora de comunicar información.
- Se puede decir que la seccional presenta problemas de saturación de información por el canal correo electrónico, ya que en la pregunta cinco el 20% de los encuestados calificó la calidad de la información enviada por el correo electrónico como muy mala en el aspecto saturada, expresando que estos se caracterizan por ser saturados. Esta respuesta se refleja aún más con la pregunta seis, en la que el 65% de los encuestado expresaron que el mayor problema con el que se encuentran al momento de abrir un correo es la disponibilidad de tiempo para leer, confirmando la saturación de correos electrónicos.
- El 67% de los funcionarios afirman que el correo electrónico es el canal que más consultan, esta información es de vital importancia, ya que por este medio se pueden producir piezas e información con gran visibilidad por parte de los funcionarios.
- El correo electrónico es el canal de mayor importancia, ya que es visitado constantemente por los funcionarios, es un canal con el cual se puede generar una comunicación bidireccional y generar cambios al interior de la seccional.

## **Diagnóstico de la comunicación interna de la Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales DIAN Seccional Bucaramanga.**

El diagnóstico de las comunicaciones internas parte de investigar y reconocer las necesidades insatisfechas del público interno. Este ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento dado que se mide y evalúa a través de diferentes herramientas que pueden ser cualitativas o cuantitativas para identificar en qué punto está la compañía en relación con su comunicación interna Brandolini 2009 (p.45).

El diagnóstico que se realizó en la Dian Seccional Bucaramanga, fue el primero, ya que no se habían hecho algún estudio acerca de la comunicación interna y su estado. Se utilizó el modelo de diagnóstico de la autora del libro comunicación interna Alejandra Brandolini.

Teniendo en cuenta a la autora Brandolini 2009 “Los nudos críticos constituyen puntos estructurales prioritarios sobre los que se debe trabajar. Desde estos puntos causales se derivan otros elementos de carácter secundario que afecta la comunicación interna” (p. 111).



A continuación, se expondrá el DOFA como método de análisis para el diagnóstico de comunicación interna, se expondrán las fortalezas y debilidades internas de la organización y las oportunidades y amenazas externas que influyen en el comportamiento de la organización.

**Fortalezas:** la Dian Seccional Bucaramanga cuenta con una corresponsal de comunicaciones que está encargada en manejar los aspectos internos y externos relacionados a este tema, la directora y los jefes de grupo de la seccional reconocen que hay problemas de comunicación interna, están abiertos a generar cambios en esta área, empezando por sus tres canales de comunicación que son utilizados por la Corresponsal y el grupo de G.I.T Personal. En especial el canal correo electrónico que es el medio más utilizado según el 67% de los funcionarios.

**Debilidades:** la negativa al momento de dar respuesta a la totalidad de las preguntas por el 40% de los funcionarios encuestados se puede decir que no se reconoce a la comunicación con un eje importante de la organización, por lo que hay desconocimiento sobre cómo utilizar sus canales de forma eficaz, esto se evidencia en la saturación de información, que según la pregunta cinco en promedio el 20% de los funcionarios encuestados señala que la información proporcionada por el canal “correo electrónico” es saturada. Esto se convierte en un obstáculo latente en los canales internos de comunicación, adicional a esto, el mismo canal no cumple con el papel que se le ha dado que es informar, ya que el 31% de los encuestados afirma que el rumor es el mayor problema de comunicación que afecta su trabajo, pues la información no es puntual y ciertas veces se genera confusión entre los funcionarios, además estos correos electrónicos son unidireccionales, no permiten ningún tipo de retroalimentación.

**Amenazas:** Entre los temas que más generan rumor e incertidumbre si no se entrega información suficiente y oportuna, son los cambios de cargos y en particular los directivos, como en el caso de la Dian Seccional Bucaramanga. Por tanto, el estilo de dirección de la nueva líder pudiera representar una amenaza a la comunicación y el clima laboral si es de tipo autoritario trayendo consigo incertidumbres y generando cambios en la conducta de los funcionarios debilitando las

relaciones entre compañeros y jefes, generando una negativa a la hora de participar en ciertas actividades que permitan identificar en que aspectos falla la organización.

**Oportunidades:** una comunicación interna y una cultura organizacional efectiva optimiza funcionamiento de todas las áreas de la organización, estos aspectos se ven reflejados en la imagen externa que tienen los contribuyentes de la entidad. Además, la DIAN seccional Bucaramanga puede ser vista como ejemplo de las demás seccionales del país al ser una entidad con funcionarios con identidad DIAN en todos sus aspectos, no solo tributario sino también organizacionales, Además el perfil de la nueva directora de la seccional trae consigo una visión diferente de la comunicación, más amplia y enfocada a su fin.

### **Estrategia**

La estrategia que se propuso a la DIAN Seccional Bucaramanga es una estrategia de optimización de canales internos, en la que se establecen los referentes y procedimientos claros acerca del funcionamiento de la comunicación y los canales internos de la seccional. A su vez, se establece una dirección clara acerca de la información y los mensajes que se deben emitir al público interno, todo esto con el fin de mejorar los tiempos de distribución de información y actualización de canales. Esto contribuirá a reducir el nivel de rumor y de desintegración entre áreas y niveles jerárquicos. Todo esto se llevará a cabo con los sistemas de información como correo electrónico, cartelera, comunicación personal, en cascada y horizontal. Para el éxito de la estrategia es importante tener en cuenta la política de comunicación que consiste en “Ser una herramienta de movilización y participación que garantiza la cohesión entre la vocación del servidor público de la DIAN, su sentido de pertenencia y potenciar su liderazgo, respecto al cumplimiento misional.” Además, la política también tiene en cuenta la forma en que la

comunicación debe llevarse al interior de cada una de las seccionales, y fortalecer cada uno de los canales internos para promover la cohesión institucional. Esto en parte garantiza el éxito de las tácticas planteadas.

**Tácticas 1 canales de comunicación:** optimizar los canales de comunicación como correo electrónico y cartelera informativa, incluyendo un aumento en el material gráfico y multimedia, teniendo en cuenta los resultados de la encuesta realizada a los funcionarios acerca de la calidad de la información y la efectividad de los correos electrónicos recibidos. Se propone unificar toda la información del grupo de G.I.T Personal y comunicaciones en una hoja informativa con una periodicidad semanal. Para así disminuir los niveles saturación de información y rumor.

Teniendo en cuenta que cierta información que sea prioritaria se publicará en la cartelera informativa, y no en la hoja semanal, con el fin de aumentar la consulta de esta.

Es necesario definir la utilización de cada uno de los canales de comunicación para así ayudar a su optimización, es necesario clarificar la manera en que cada área podrá comunicar al resto de la entidad sus novedades, así como la responsabilidad que tiene cada sector y colaborador en ella.

**Tácticas 2 comunicación personal y cascada:** con el fin de combatir la apatía frente a la comunicación interna, se propone una inducción a los empleados sobre las buenas prácticas de una comunicación asertiva, bidireccional y liderazgo para el fortalecimiento del clima organizacional, teniendo como referente para esta chara la socialización de los datos de la encuesta realizada y aportando recomendaciones a aquellos aspectos que incomodan a los funcionarios, para así reforzar su conocimiento acerca de la política de comunicaciones de la DIAN a nivel nacional.

**Táctica 3 pautas de netiqueta y comunicación digital:** con el fin de optimizar la utilización de los canales internos de comunicación, se propone que por medio de una charla de inducción a las buenas prácticas se den pautas básicas de comunicación digital y netiqueta a los grupos que envían información masiva al interior de la entidad, con el fin de unificar los mensajes y hacer que estos sean efectivos y lleguen a los destinatarios sin ningún ruido.

#### **Avance objetivo dos.**

Como táctica para fortalecer la comunicación interna de la seccional se apuntó a mejorar los canales internos de información de la seccional, teniendo en cuenta cada uno de los parámetros o criterios de uso para cada canal, uno de ellos es la cartelera informativa, ubicada en cada piso de la seccional en un lugar con visibilidad para los funcionarios, la información publicada tiene temáticas institucionales, y una estructura, en el primer recuadro se ubica la información más destacada del mes, ya que este es el de mayor visibilidad, en los dos cuadros siguientes está el recuadro de reconocimiento por años de servicio de los funcionarios, en el siguiente recuadro el de la derecha es utilizado para información de bienestar laboral, eventos próximos que son de interés para los funcionarios, en el siguiente recuadro es el de fechas especiales, allí se publican los cumpleaños correspondientes al mes, los dos siguientes recuadros son utilizados para información de seguridad y salud en el trabajo y salud mental, en el último recuadro se publica una frase que alude al mejoramiento del clima laboral, tema de interés para el grupo de personal, Su diseño es simple y con colores poco llamativos que no opaquen la información importante.

[Ver anexo 1](#)

Adicional esto, se diseñó una platilla con el fin de unificar la comunicación interna de la Seccional que es utilizada para la información enviada por el correo electrónico, ya que la

corresponsal de comunicaciones y los grupos de G.I.T Personal son los encargados de enviar mensajes a todos los funcionarios, esto como idea de optimizar este canal y hacer más llamativa la información proporcionada. [Ver anexo 2](#)

Esta platilla se diseñó teniendo en cuenta la imagen visual de la entidad, sus colores específicamente. Adicional a esto se crearon dos personajes con el fin de generar más recordación en los funcionarios acerca de la información proporcionada, sus nombres derivan del nombre de la entidad, “Dani y Nani” y están vestidos con los uniformes oficiales de la entidad, el diseño de los personajes lo hizo la Practicante de comunicaciones Tania Cecilia Gómez también de la Universidad Pontificia Bolivariana, esto con el fin de generar un mayor impacto y recordación de la información enviada.

Es importante entender la importancia de los canales internos de comunicación de una organización, pues según Brandolini (2009) “gestionar la comunicación es gestionar intangibles. Sin embargo, sus beneficios son tangibles se ubican tanto en el interior como en el exterior de la organización” (p. 107).

Se diseñó una hoja informativa digital para difundirla por medio del correo electrónico con el fin de disminuir la cantidad de correos electrónicos enviados a los funcionarios por parte del grupo G.I.T Personal y corresponsalía, esta hoja informativa tendrá una periodicidad semanal, allí se publicaran todas las novedades que ofrezcan los grupos semanalmente, se apunta a que de esta manera la información sea captada de una manera más efectiva y los funcionarios logren tener una mayor disponibilidad de tiempo para leer los mensajes.

El diseño de la hoja informativa es muy sencillo con el fin de lograr facilidad en la lectura, esta hoja lleva los colores avalados en el manual visual de organización para favorecer la identidad

visual de organización, en la parte superior derecha sobre un recuadro verde va consignado el número de hoja y la fecha de publicación, debajo el título entre un recuadro amarillo, el cual será “G.I.T PERSONAL INFORMA” ya que el grupo es el que proporciona mayor información de manera masiva al interior de la seccional, la hoja la conforman cuadro secciones, todas con igual nivel de importancia. [Ver anexo 5](#)

En la DIAN Seccional Bucaramanga se concentrarán los cambios específicamente en la comunicación interna “ya que un cambio comunicacional supone un cambio cultural. En este sentido estamos hablando de cambios de procesos que no arrojan cambios inmediatos, sino que necesitan un tiempo de ejecución e implementación” (Brandolini, 2009, p. 108).

De este modo “las herramientas y canales de comunicación interna intentan satisfacer las distintas necesidades de comunicación de la organización y además modificar positivamente la actitud de los distintos públicos de interés” (Brandolini, 2009, p. 109).

Por ende, el diagnóstico realizado y los cambios en los canales de comunicación hacen parte de un proceso de generación de una estrategia que permitan reforzar los mensajes corporativos y la cultura organizacional de la seccional.

### **Avance objetivo tres**

Con el fin de apoyar el área de comunicaciones y G.I.T Personal se han realizado tres acciones con el fin de cumplir este objetivo, la primera acción consistió en la toma de registro fotográfico de los funcionarios, con el fin de actualizar sus fotos en la base de registro para el grupo de bienestar laboral, esta actividad se realizó el primer mes de la pasantía, estos registros han sido utilizados para la publicación en la cartela informativa como reconocimiento por su trabajo y años de servicio en la DIAN. [Ver anexo 3](#)

La segunda acción realizada fue el diseño de e-cards para difundir en los canales internos de la seccional, se han realizado más o menos 50 diseños para las diferentes áreas de la entidad, acerca de comunicaciones, salud mental, seguridad en el trabajo, bienestar laboral y gestión ambiental, esto con el fin de que los mensajes lleguen de manera efectiva a los funcionarios y el diseño llame su atención. [Ver anexo 4.](#)

La tercera acción realizada es la edición del video de la mujer DIAN 2018, con el fin de presentar a la mujer ganadora de este evento en la Secciona Bucaramanga en la oficina principal de Bogotá, este video se realizó y edito con la Practicante de comunicaciones Tania Cecilia Gómez también de la Universidad Pontificia Bolivariana.

## Conclusiones y Recomendaciones

Los canales de comunicación interna en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Seccional Bucaramanga son utilizados de manera unidireccional, netamente para el envío masivo de información, de tal forma los grupos de G.I.T Personal y corresponsal enviaban múltiples correos saturando así de información a los funcionarios e imposibilitando una lectura efectiva de los mensajes.

Los funcionarios desconocen la importancia del rol del corresponsal y de la comunicación al interior y exterior de la seccional, por lo tanto ignoran los mensajes, los cuales aportan información acerca de las buenas prácticas de comunicación en el trabajo, además de información correspondiente a las actividades de la semana, contribuyendo así a la desinformación y generación del rumor.

El rumor y la desconexión de áreas son los dos problemas que más refieren los funcionarios que afectan, evidenciándose que interfieren en su trabajo directamente, estos están ligados a la falta de comunicación al interior de la seccional y de un plan que especifique cómo debe ser la propagación de la información y la importancia de esta para el buen funcionamiento de la seccional.

Con la llegada de la nueva directora Mabel Elena Zambrano Rueda se dio un cambio positivo a la comunicación, al darle un manejo más apropiado y correcto, ya que ella viene de una seccional más grande y con prácticas de comunicación bien definidas. Fueron tomadas en cuenta las tácticas de comunicación planteadas, con la finalidad de reducir la saturación de información

por medio del correo electrónico, estas fueron adecuadas a las directrices de la entidad y al departamento de comunicaciones.

Los cambios en la comunicación de la seccional específicamente en la difusión de información interna han sido tomados con cierto desagrado, por cuanto se definieron temas a divulgar y sus responsables, lo cual llevó a que se autorizara únicamente a la Corresponsal de Comunicaciones y Jefe de Personal la tarea de emitir mensajes por correo a toda la planta. Esta orden fue dada por la directora con el fin de disminuir la desinformación, la saturación y fortalecer la comunicación en la seccional.

Se recomienda Diseñar y difundir una identidad comunicacional corporativa en la DIAN Seccional Bucaramanga, con la finalidad de mejorar en un 50% la actitud de los funcionarios frente a la comunicación interna como lo afirma Brandolini las comunicaciones internas en una entidad permiten consolidar y construir de manera conjunta la cultura de la empresa.

Es importante la optimización de las reuniones informativas, pues al reformular estos encuentros con los jefes de grupo se logra comunicar resultados y objetivos alcanzados, a la vez que se difunden claramente los mensajes institucionales como cuál será la estrategia en los próximos meses y qué se espera de cada uno de los funcionarios. Es importante que en esta reunión se produzca un *feedback*.

### Referente Bibliográfico

- BELTRÁN, F. (2011) Comunicación interna 2.0, la gestión de portales corporativos y redes sociales. Madrid, España: Ed. De las Ciencias Sociales, SA.
- BRANDOLINI, A. (2009). Comunicación interna. Buenos Aires, Argentina: Ed. La cruzía.
- COLLADO, C. (1991) La comunicación en las organizaciones, México: Ed. Trillas.
- DEL POZO, M. (1997) Cultura empresarial y comunicación: su influencia en la gestión estratégica, Madrid, España: Ed. Fragua.
- DIAN. (28 de septiembre de 2018). La Entidad. Recuperado de <https://www.dian.gov.co/>.
- ELÍA, J Y MASCARY, J (2003) Más allá de la comunicación interna, La Intercomunicación. Barcelona, España. Ed: Gestión 2000.
- RODRIGUEZ, Z. (2004) Manual de Comunicaciones DIAN. Bogotá.
- RODRIGUEZ, Z. (28 de septiembre de 2018) Plan Estratégico DIAN 2010 – 2014. Recuperado de:  
[https://www.dian.gov.co/dian/entidad/MisionVision/DocumentoPlanEstrategicoDIAN20142018\\_17042016.pdf](https://www.dian.gov.co/dian/entidad/MisionVision/DocumentoPlanEstrategicoDIAN20142018_17042016.pdf)

## Anexos

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas	Diagnóstico	Estrategia	Tácticas	Destinatarios
Se presenta apatía por parte de los funcionarios a participar en actividades relacionadas con la comunicación.	Ser ejemplo a nivel nacional por buenas prácticas comunicativas y fortalecimiento de la identidad institucional.	Se tiene presente el papel de la comunicación en la entidad y se reconocen los aspectos por mejorar en este tema.	Generación de rumor por cambio de directivos y funcionarios a nivel nacional y departamental por cambio de gobierno.	-Apatía a la comunicación interna. -Saturación de información. -Alto nivel de rumor.	Estrategia de optimización de canales internos	- optimizar los canales de comunicación. -Fortalecer la comunicación personal y cascada. -Pautas de netiqueta y comunicación digital.	Funcionarios y jefes de grupo de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN Seccional Bucaramanga.

Matriz de análisis

## Anexo 1.



Anexo 2



Anexo 3



## Anexo 4

**DIAN**  
Departamento Administrativo de Infraestructura y Transportes

**TeVe**

Desde

**Bucaramanga,**  
disfrute esta  
nueva emisión  
de **DIAN Te Ve**

**En este capítulo de  
DIAN TeVe se  
presenta la  
actividad de la  
entidad en nuestra  
Ciudad Bonita.**

¡No olvides ver este episodio en la sección Gestión de El Diannet!

Link:  
<https://diancolombia.sharepoint.com/sites/diannetpruebas/noticias/Paginas/Disfrute-de-DIAN-Te-Ve.aspx>



### ¿Qué es el acoso laboral?

Toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.

### ¿Cómo se puede prevenir el acoso laboral?

Se puede acudir el Comité de Convivencia Laboral, como órgano de carácter preventivo de acoso laboral y acoso sexual laboral, que contribuye a proteger a los trabajadores contra los riesgos psicosociales que afectan la salud en los lugares de trabajo.

### ¿Qué conductas se consideran acoso laboral?



Los comentarios hostiles y humillantes de descalificación



La negativa claramente injustificada a otorgar permisos



Las burlas sobre la apariencia física o la forma de vestir, formuladas en público



El trato notoriamente discriminatorio respecto a los demás empleados



La exigencia de laborar en horarios excesivos respecto a la jornada laboral contratada o legalmente establecida



La imposición de deberes ostensiblemente extraños a las obligaciones laborales sin ningún fundamento objetivo



La negativa a suministrar materiales e información absolutamente indispensables para el cumplimiento de la labor



"UNA DE LAS COSAS MÁS AFORTUNADAS QUE TE PUEDEN SUCEDER EN LA VIDA ES TENER UNA INFANCIA FELIZ Y QUE MEJOR QUE DISFRUTARLA EN FAMILIA".

## ÚNETE A LA FIESTA DE LOS NIÑOS EN LA DIAN

¡HACER FELICES A LOS NIÑOS ES NUESTRA TRADICIÓN!



## GRAN FERIA EMPRESARIAL Y ARTESANAL 2018

Ven a disfrutar y participar el 26 de octubre en esta gran feria en la seccional DIAN Bucaramanga.



Inscripciones abiertas hasta el 16 de octubre  
al correo: [eperezp@dian.gov.co](mailto:eperezp@dian.gov.co)



# FELIZ CUMPLEAÑOS

EDUARDO SARMIENTO SUAREZ	1
ELSA YAMIRE PARADA SOTO	1
SANDRA BIBIANA GONZALEZ ARENAS	5
GENNY JULIANA GARCIA ORDONEZ	5
SAULO GUTIERREZ GANDARA	8
MARIA CECILIA RODRIGUEZ FUENTES	8
GILBERTO MARTINEZ USECHE	9
JAIRO AMAYA AMAYA	9
MONICA PATRICIA HOLGUIN	11
HARVERY GONZALO CAMACHO PUENTES	11
WILMAN RUBIANO AMADOR	11
OLIVIA LILIBETH CRUZ MOJICA	13
JORGE ENRIQUE RAMIREZ FIGUEROA	14

ALIRIO SUAREZ MORENO	15
OMAYRA AMAYA BAUTISTA	15
JIDDY ASBLEIDY LOPEZ ECHEVERRY	16
CAROLINA DUARTE PEÑALOZA	17
SHIRLEY JOHANNA JEREZ ACUÑA	18
DIANA FERNANDA ROJAS VASQUEZ	18
MARTHA CECILIA CABALLERO DELGADO	20
MARTHA LUCIA VALBUENA TORRES	21
HUGO ALBERTO LOPEZ GOMEZ	22
JOSE AGUSTIN OSORIO LEAL	23
ENRIQUE MEJIA QUINTERO	25
CECILIA PEDRAZA HERNANDEZ	30

*Noviembre*



## Anexo 5

Hoja informativa N.º 1 23/11/2018

# G.I.T PERSONAL INFORMA

## TRAMITE INCAPACIDAD MEDICO/ LABORAL

### No se aceptan copias

Numeral 4: hacer llegar a la Coordinación de Seguridad y Bienestar Laboral en el Nivel Central o al GIT de Personal o quien haga sus veces en la Dirección Seccional, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes al otorgamiento de la incapacidad de origen común expedida por el médico u odontólogo tratante de la IPS o la EPS y médicos o entidades adscritas a estar, los siguientes documentos:

- Original de la incapacidad
- Copia del documento de identidad
- Copia del carné de medicina prepagada cuando la incapacidad está expedida por médicos o entidades de ese plan.

Numeral 5: hacer llegar a la Coordinación de Seguridad y Bienestar Laboral en el Nivel Central o al GIT de Personal o quien haga sus veces en la Dirección Seccional, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes al otorgamiento de la incapacidad de origen laboral los siguientes documentos:

- Original de la incapacidad
- Copia de documento de identidad

## Encuentro Deportivo Seccional Bucaramanga noviembre 29 y 30 de

Contaremos con el apoyo voluntario de la Defensa Civil, que gentilmente nos brindará la asistencia necesaria en caso de alguna eventualidad, generada por los diferentes encuentros.



También contaremos con la brigada y equipos de emergencia de la Caja Santandereana de subsidio Familiar Cajasan. Todo esto, buscando la seguridad y salud de los deportistas en las diferentes disciplinas y dando la oportunidad para que nuestros brigadistas, participen tranquilamente de los juegos seccionales.

Los funcionarios que aún no han reclamado su pasaporte de diversión pueden acercarse a Bienestar Laboral.

# HAPPYLAND

Reclame ya su pasaporte, vigencia para disfrutar hasta diciembre 30 de 2018.

## ESCANER CORPORAL GRATIS



- conoce tu peso real
- músculo
- masa ósea
- grasa corporal
- grasa viscerol
- edad metabólica
- peso ideal
- también conoce más sobre alimentación saludable
- cómo crear hábitos saludables
- rendimiento laboral
- importancia de desintoxicar el organismo

### TE ESPERAMOS

Acompáñanos este martes 20 de noviembre de 8:00am hasta las 2:00pm en el Consultorio 2º piso.

## Anexo 6

### Encuesta de percepción de la comunicación interna en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN Seccional Bucaramanga

Agradecemos su colaboración contestando estas preguntas que demorará entre 5 y 10 minutos. Esta herramienta tiene como fin conocer la percepción que tienen los funcionarios en relación con los canales internos de comunicación.

#### Género:

Femenino\_\_\_\_\_

Masculino\_\_\_\_\_

#### 1. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

- a) Menos de 5 años.
- b) De 6 a 15años
- c) Mas de 15 años

#### 2. Califique de 1 a 5 la efectividad del correo electrónico institucional, teniendo en cuenta los siguientes aspectos (siendo 1 la mínima nota y 5 la máxima nota):

Aspectos por evaluar	Correos enviados por:				
	G.I.T. de Personal				Corresponsal
	Salud Mental	Seguridad y salud en el trabajo	Bienestar Laboral	Nómina	
Calidad del contenido (buena redacción)					
Extensión del mensaje					
Información completa					
Contenido de interés.					
Es oportuno (llega a tiempo).					
Disponibilidad de tiempo para leer					
Usa lenguaje claro y apropiado					

3. ¿Sobre qué temas cree que se debería generar más información a través de este medio?

---



---



---



---

Observaciones

---



---



---

4. ¿Cuáles son los medios que más consulta? Indique 1 para el que más consulta, 3 para el que menos consulta y 0 para el que no consulta.

	1 Más consulta	3 Menos consulta	0 No consulta
Correo electrónico			
Cartelera informativa			
Diannet			

5. Califique la calidad de la información que se proporciona a través de los medios institucionales (siendo 1 la mínima nota y 5 la máxima nota):

	Correo electrónico																								
	G.I.T. de Personal															Corresponsal									
	Salud Mental					Seguridad y salud en el trabajo					Bienestar Laboral										Nomina				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Clara																									
Oportuna																									
Saturada																									
Pertinente																									
Atractiva																									

	Cartelera informativa					Diannet				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Clara										
Oportuna										
Saturada										
Pertinente										
Atractiva										

6. Señale cuáles son los obstáculos con los que se encuentra al momento de abrir un correo electrónico

- a) El asunto mal definido e inexistente
- b) La disponibilidad de tiempo para leer
- c) El interés
- d) La saturación

7. ¿A través de qué medios preferiría recibir información de la DIAN Seccional Bucaramanga?:

---



---

8. Le gustaría ser parte de un grupo de WhatsApp de la Dian Seccional Bucaramanga: Sí\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es **sí** por favor mencione:

Nombre: \_\_\_\_\_

Celular: \_\_\_\_\_

Por qué:

---



---

Observaciones:

---



---



---



---

**9. Valore la forma en que se establece la comunicación interna en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN entre los siguientes grupos:**

	Directora - funcionarios		Jefes - funcionarios		GIT Personal (Bienestar Laboral, Salud Mental, Nómina, Seguridad y salud en el trabajo)		Corresponsalía		Compañeros de piso		Compañeros de grupo		Vigilancia, Servicios generales y Mantenimiento	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
<b>Efectiva</b>														
<b>Cálida</b>														
<b>Confusa</b>														
<b>Autoritaria</b>														

**10. De los problemas de comunicación interna en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN Bucaramanga cuales cree que afecten su trabajo directamente (Marque más de una si es necesario)**

- a) Rumor
- b) Saturación de información
- c) Desconexión de áreas
- d) No hay canales adecuados
- e) Desconocimiento de la información institucional

**11. ¿Le gustaría que los medios institucionales incluyeran más contenidos audiovisuales y digitales?**

SÍ\_\_\_ NO\_\_\_

Por qué

---



---



---

**12. ¿Qué sugiere usted para mejorar la comunicación interna de la DIAN?**

---



---



---