

**EL LIDER INTEGRAL DIAN**

**UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS  
NACIONALES**

**TALENTO HUMANO**

**VERSIÓN N° 2**

**AÑO (2021)**

**Código CT-TAH-0050**

---



---

**CONTENIDO**

CAPITULO I. ANTECEDENTES Y CONTEXTO.....	3
CAPITULO II. ASPECTOS GENERALES DEL LIDERAZGO INTEGRAL DIAN .....	5
2.1. Objetivo.....	5
2.2. Alcance.....	5
2.3. Fundamentos Conceptuales.....	5
2.3.1. Propósito del líder Dian.....	5
2.3.2. Liderazgo.....	6
CAPITULO III.EL LIDERAZGO INTEGRAL.....	7
3.1. Esencia .....	7
3.2. La Forma.....	7
CAPITULO IV. CARACTERISTICAS DE LA ESENCIA DEL LIDER DIAN.....	8
4.1. Principio.....	8
4.2. Principios de operación del Líder Dian.....	9
4.2.1. Pasión.....	9
4.2.2. Confianza.....	10
4.2.3. Coraje.....	11
4.2.4. Excelencia.....	11
4.2.5. Trabajo en equipo.....	12
CAPITULO V. PERFILES DEL LIDER DIAN Y SUS COMPORTAMIENTOS: .....	13
5.1. Definición de Habilidades.....	13
5.2. Perfiles.....	13
5.2.1. Perfil Visionario.....	14
5.2.2. Perfil Facilitador:.....	14
5.2.3. Perfil Contribuidor.....	14
5.2.4. Perfil Táctico.....	14
5.3. Énfasis del perfil de Liderazgo.....	14
CAPITULO VI.HABILIDADES DE LIDERAZGO POR NIVELES DE GESTION DE PERSONAS.....	15
6.1. Niveles directivos.....	15
6.2. Habilidades nivel Directivo y Subdirectivo.....	15
6.2.1. Perfiles y comportamientos para el nivel Directivo y Subdirectivo.....	16
6.3. Habilidades nivel Jefes de Grupo o de División o Coordinadores.....	19
6.3.1. Perfiles y comportamientos para el nivel Jefes de Grupo/División/Coordinadores..	20
CAPITULO VII. HERRAMIENTA PARA LA MEDICION DEL POTENCIAL LIDER DIAN... ..	22
7.1. Instrumento.....	22
7.2. Composición de la prueba.....	22
7.3. Uso de la herramienta.....	22

---

## CAPITULO I ANTECEDENTES Y CONTEXTO

**Modelo de Liderazgo Institucional:** Mediante la “re-inducción del año 2000” se socializó para toda la Entidad el Modelo de liderazgo Institucional, diseñado por la Subsecretaria de Desarrollo Humano de la Secretaria de Desarrollo Organizacional. En este modelo se recogieron los aportes de los participantes en los nichos de comunicación realizados dentro de la Estrategia de sembradores iniciada en 1998, y de muchos otros servidores de la entidad, en el cual se sintetizaron las ideas sobre lo qué es ser líder, dimensiones, finalidad y escenarios del liderazgo, supuestos del modelo y atributos del líder de la DIAN.

Este modelo consideró que el concepto de liderazgo tenía un alcance que abarcaba tanto la actividad gerencial que realizan los jefes como el espacio en que se manifiesta la acción global del liderazgo, y también otros ámbitos de la Entidad por parte de otros servidores, que sin tener investidura de Jefes poseen o se proponen desarrollar las cualidades esenciales que distinguen a un verdadero líder; la DIAN distinguió en este modelo dos modalidades de liderazgo: formal y no formal.

El liderazgo formal hacía referencia al rol de los Jefes designados para dirigir los distintos procesos institucionales y el liderazgo no formal no implicaba responsabilidades gerenciales, pero era reconocido, respaldado e incentivado por la Institución. Suponía la aceptación de otras responsabilidades que determinaba la entidad en los planes y programas acordados para garantizar el desarrollo, personal e institucional.

**Liderazgo Integral para los directivos y servidores con personal a cargo de la DIAN:** Desde mediados del año 2012, la empresa Wilson Learning Inc. (consultor contratado por la DIAN), trabajó con el grupo directivo de la Entidad en el proceso de diseño del liderazgo integral. Lo primero que tenían claro es que uno de los pilares estratégicos para hacer frente a sus desafíos actuales y futuros, era poder desarrollar el liderazgo y desarrollar habilidades. El punto de partida era tener claridad en cuáles eran los desafíos de la organización, qué es lo que esperaban del liderazgo, y cómo éste fuera relevante a la realidad de la DIAN, a lo que un líder necesitaba en su gestión para ser efectivo, en lo que ellos esperaban y era importante para los líderes.

Como resultado de este ejercicio se construyó un liderazgo integral para los Directivos y servidores con personal a cargo y se capacitó a todos los Jefes de la DIAN a nivel nacional, en un número aproximado de 830 durante los años 2013 y 2014.

**Resolución 149 de 2014:** la Entidad expidió la resolución 149 de 2014, la cual regula el Proceso Meritocrático para la designación en jefaturas de Coordinaciones, Divisiones y Grupos Internos de Trabajo de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN.

**Plan de acción de Direccionamiento estratégico 2010-2014:** la Entidad en el Plan de Direccionamiento Estratégico vigente de la DIAN definió como actividad la Consolidación del liderazgo integral para directivos y servidores con personal a cargo.

---

## CAPITULO II

### ASPECTOS GENERALES DEL LIDERAZGO INTEGRAL DIAN

#### 2.1. Objetivo:

El propósito del liderazgo integral para directivos y servidores con personal a cargo es ayudar a la DIAN en el desarrollo de las habilidades de liderazgo, para lograr: consistencia en la cultura de liderazgo de la DIAN, líderes con las capacidades requeridas para enfrentar los desafíos actuales y de futuro, con capacidad de gestionar sus equipos y el logro de los objetivos establecidos, y con la capacidad de comprometer a sus equipos, inspirando y promoviendo los talentos hacia una visión emocionante, en un ambiente de respeto y de confianza.

#### 2.2. Alcance:

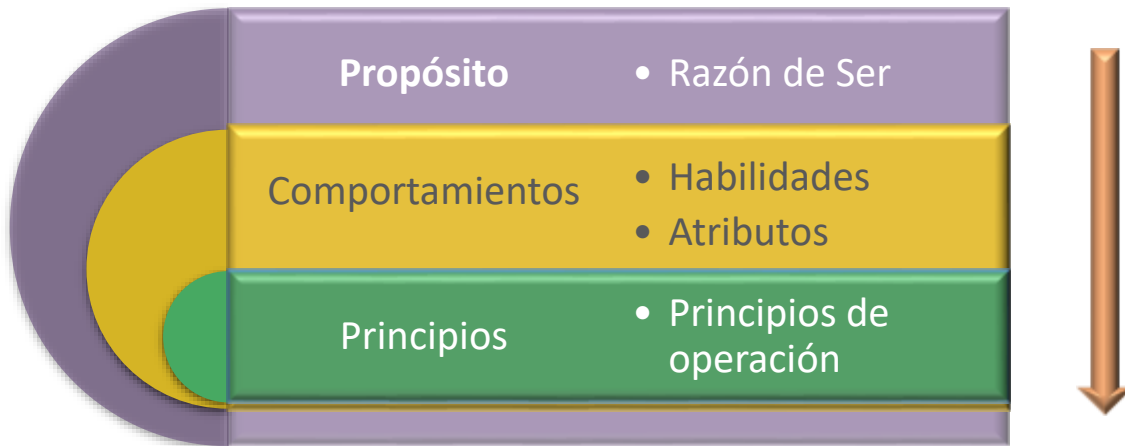
El liderazgo integral está dirigido a los Directivos y servidores con personal a cargo de la DIAN.

#### 2.3. Fundamentos Conceptuales:

**2.3.1. Propósito del líder Dian:** Facilitar el cumplimiento de la misión de la DIAN, generando una cultura y liderando equipos de trabajo comprometidos con los valores institucionales, que exalten el servicio de cara al ciudadano y los más altos estándares de integridad, en un ambiente de respeto y desarrollo de las calidades profesionales y humanas, para lograr disminuir la inequidad social y fortalecer el desarrollo económico del país.

#### 2.3.2. Liderazgo

Llevar la visión personal a su máxima expresión, y aumentar el rendimiento a un nivel superior. El liderazgo como elemento dinámico contribuye a desarrollar competencias gerenciales en los líderes y equipos, solucionar los problemas y alcanzar el mejoramiento continuo en los resultados de las organizaciones, generando mayor creación de valor y fomentando el trabajo de todos los elementos como un único sistema.



### CAPITULO III EL LIDERAZGO INTEGRAL PARA DIRECTIVOS Y SERVIDORES CON PERSONAL A CARGO



El Liderazgo integral para directivos y servidores con personal a cargo: está compuesto por la esencia y la forma. El desafío del líder está enfocado en manejar y demostrar ambos componentes.

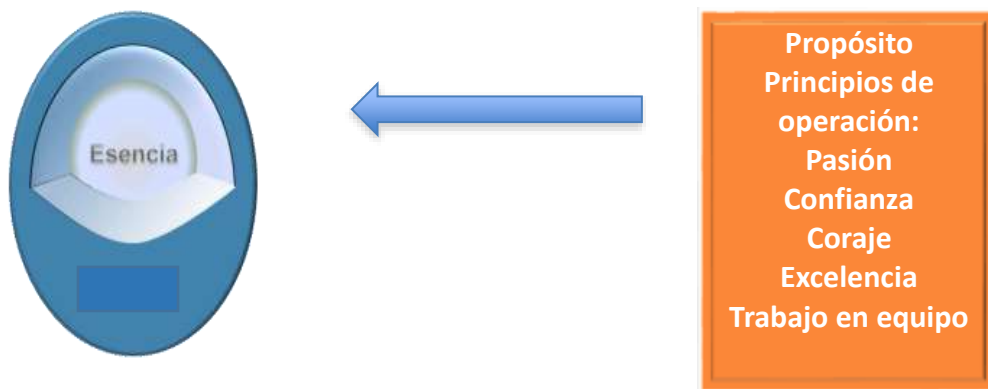
3.1. **Esencia:** conjunto de creencias y principios que forman parte de nuestro carácter y que dan la claridad de propósito y la consistencia, entre lo que se piensa, se dice, y se hace y que a su vez generan una profunda confianza y compromiso en los demás. Estos elementos de liderazgo son duraderos y fundamentales. La “esencia” representa el núcleo del líder.

3.2. **La Forma:** conjunto de comportamientos para alcanzar los retos y objetivos del Liderazgo, representa los elementos de liderazgo que se adaptan y cambian, en función del nivel y la función del rol, donde la eficiencia, la productividad y los resultados son los puntos fundamentales.

Los Líderes efectivos no sólo se preguntan lo que van a estar facultados para “hacer” como líderes, sino qué tipo de líderes quieren “ser”. La fortaleza y la efectividad del liderazgo parten de esta auto-conciencia.

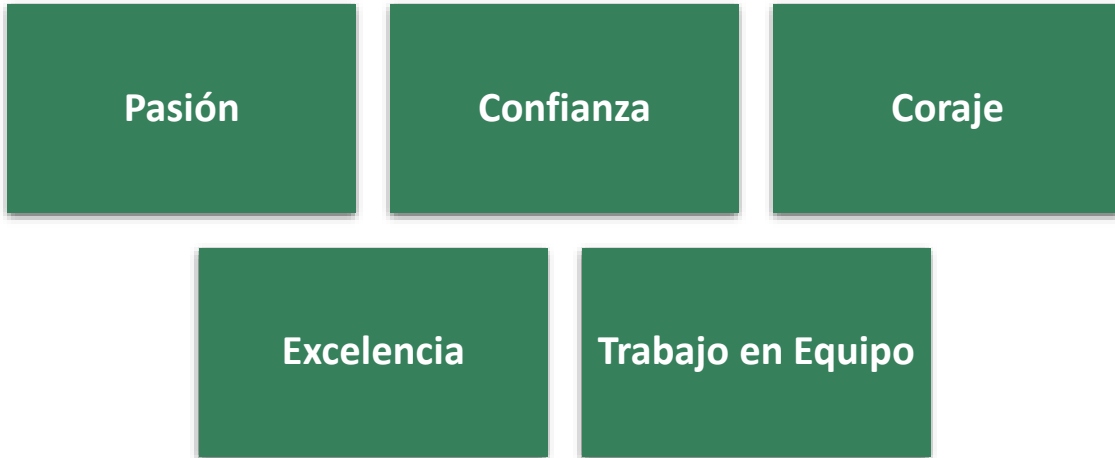
La “forma” representa las habilidades de liderazgo. Como por ejemplo; Establecer los Objetivos de los Empleados, Dirigir los Resultados, Desarrollar Colaboradores, Tomar Decisiones, Administrar el Desempeño, Resolver Conflictos, Negociar e Influenciar.

#### CAPITULO IV CARACTERISTICAS DE LA ESENCIA DEL LIDER DIAN



4.1. **Principio:** Es una condición o cosa sobre la cual una persona actúa consistentemente, bien sea para lograrla o para conservarla. Los principios reflejan lo que expresamos y lo que creemos, no lo que pensamos o deseamos. Los principios juegan un papel crítico en la efectividad del líder, cada decisión que se toma está basada en lo que él/ella valora.

4.2. **Principios de operación del Líder Dian:** para efectos del liderazgo integral para directivos y servidores con personal a cargo se tendrán en cuenta cinco principios de operación del líder Dian, como son: pasión, confianza, coraje, excelencia y trabajo en equipo, los cuales a su vez tienen una serie de comportamientos definidos que son los que debe evidenciar todo líder de la organización.



4.2.1. Pasión:



Los comportamientos establecidos para este principio son: Defiende las decisiones e ideas, da lo mejor de sí mismo, va más allá de lo mínimo esperado, lo que hace es consistente con lo que dice, es entusiasta, es seguro y optimista, es recursivo, tiene iniciativa, cumple con las tareas y va más allá, disfruta lo que hace, obtiene buenos resultados, es positivo, insiste hasta que lo logra.

---

#### 4.2.2. Confianza:



Los comportamientos establecidos para este principio son: tiene claras sus metas y hacia dónde va, actúa de acuerdo a sus principios y valores éticos que son apropiados, es predecible, la gente sabe qué esperar de él, cumple con sus compromisos, es honesto, es coherente en sus actos y comportamientos, respeta sus compromisos, respeta las diferencias y los puntos de vista ajenos.

#### 4.2.3. Coraje:



Los comportamientos establecidos para este principio son: asume sus responsabilidades, asume riesgos, tiene criterio acertado, no cambia de opinión por las circunstancias, acepta los errores, defiende sus ideales y los de la organización, es valiente, es sincero, es luchador, se sobrepone a las dificultades, desafía creencias.



---

4.2.4. **Excelencia:**



Los comportamientos establecidos para este principio son: hace las cosas bien, con calidad, cumple con los resultados esperados y los sobrepasa, siempre innova, agrega valor, disciplinado, impecable, organizado, es ejemplar.

4.2.5. **Trabajo en equipo:**



Los comportamientos establecidos para este principio son: Tiene propósitos comunes, piensa institucionalmente, es solidario, propicia espacios de diálogo, cuida que se cumplan los términos, motiva la participación de los otros, tiene poder de convocatoria, sabe escuchar y comunicar, conoce la problemática de los otros y de la institución, establece expectativas de desempeño y de comportamiento.

## CAPITULO V

### PERFILES DEL LIDER DIAN Y SUS COMPORTAMIENTOS

#### Estilos de Gestión

**5.1. Definición de Habilidades:** conjunto de comportamientos esperados de los líderes con personal a cargo que facilitan el logro del plan estratégico institucional.

**5.2. Perfiles:** Para la definición de las habilidades del líder Dian y sus respectivos comportamientos es necesario distinguir los tipos de perfiles que se establecieron al interior del liderazgo en la Dian para directivos y servidores con persona a cargo como son: visionario, facilitador, contribuidor y táctico.



**5.2.1. Perfil Visionario:** Guía el crecimiento individual y el organizacional a través de la creación y comunicación de una estrategia y una visión inspiradoras.

**5.2.2. Perfil Facilitador:** Crea un ambiente de colaboración y trabajo en equipo para asegurar relaciones de trabajo efectivas.

**5.2.3. Perfil Contribuidor:** Crea éxito organizacional al contribuir con sus talentos personales, experiencias y habilidades.

**5.2.4. Perfil Táctico:** Asegura que los resultados se cumplan planeando eficazmente el trabajo, delegando responsabilidades, revisando el desempeño y mejorando los sistemas y los procesos.

**5.3. Énfasis del perfil de Liderazgo:** Todos los líderes DIAN, sin importar su nivel necesitan desempeñar esos cuatro perfiles; sin embargo, no necesitan acentuar en todos en la misma medida, ya que el énfasis en cada perfil puede variar dependiendo de las responsabilidades específicas de cada líder.

**DIRECTIVOS / SUBDIRECTIVOS,  
DIRECTORES SECCIONALES**



**JEFES DIVISIONES, JEFES DE GRUPO  
COORDINADORES**



## CAPITULO VI

### HABILIDADES DE LIDERAZGO POR NIVELES DE GESTION DE PERSONAS

**6.1. Niveles directivos:** Para la definición del liderazgo integral para directivos, se establecen habilidades con sus comportamientos asociados para dos niveles que conforman el nivel directivo, el primero, nivel directivo y subdirectivo conformado por los Directores de Gestión, Directores seccionales, Jefes de Oficina, Defensor del Contribuyente y subdirectores; el segundo nivel conformado por los jefes de grupo, de división y

coordinadores. Para cada nivel se han determinado habilidades y comportamientos específicos.

**6.2. Habilidades nivel directivo y subdirectivo:** Las habilidades establecidas para este nivel de acuerdo con cada perfil son:



<b>PERFIL VISIONARIO</b>	<b>PERFIL TÁCTICO</b>	<b>PERFIL FACILITADOR</b>	<b>PERFIL CONTRIBUIDOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cultivar un Ambiente de Aprendizaje.</li> <li>✓ Crear Visión y Propósito</li> <li>✓ Liderar el Cambio:</li> <li>✓ Planear la Estrategia:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Delegar Decisiones</li> <li>✓ Dirigir los Resultados</li> <li>✓ Identificar Talento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escucha Intencional.</li> <li>✓ Capacidad de Influencia</li> <li>✓ Resolver Conflictos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Toma de Decisiones.</li> </ul>

**6.2.1. Perfiles y comportamientos para el nivel directivo y subdirectivo:** Cada habilidad está compuesta por una descripción de comportamientos asociados o esperados.

PERFIL VISIONARIO	
COMPORTAMIENTOS	HABILIDADES
Crea una cultura de trabajo que apoya al aprendizaje continuo.	<b>Cultivar un Ambiente de Aprendizaje</b>
Fomenta y apoya el continuo desarrollo de su gente.	
Transmite una visión de éxito organizacional y el camino para alcanzarla.	<b>Crear Visión y Propósito</b>
Se asegura de que su gente se entere de cómo ellos están contribuyendo al éxito y progreso de la visión.	
Infunde confianza y promueve acciones para implementar y apoyar el cambio.	<b>Liderar el Cambio</b>
Explica las razones y los beneficios del cambio.	
Construye confianza y es ejemplo de que se puede cambiar.	
Desarrolla planes que aborden objetivos de negocio a corto y largo plazo	<b>Planear la Estrategia</b>
Identifica estrategias para mejorar y responder a cambios en su entorno.	
Desarrolla estrategias que estén alineadas con la visión de la institución.	

PERFIL TACTICO	
COMPORTAMIENTOS	HABILIDADES
Asigna cierto poder de decisión a los empleados calificados.	<b>Delegar Decisiones</b>
Acepta las decisiones de su gente así difieran de su propia.	
Apoya y empodera a su gente para tomar decisiones.	
Se asegura de que su gente tenga los recursos y la autoridad para ejecutar los planes y las decisiones tomadas.	
Comunica a los empleados los resultados a ser alcanzados para lograr los objetivos.	<b>Dirigir los Resultados</b>
Asigna responsabilidades específicas a cada miembro del equipo para alcanzar los objetivos.	
Apoya o le da soporte a su gente cuando encuentran barreras para cumplir sus objetivos.	
Determina y se asegura de que los objetivos de su gente sean específicos, desafiantes, observables y alcanzables.	
Toma medidas para asegurar que las vacantes se llenan con los mejores candidatos disponibles	<b>Identificar Talento</b>

Identifica talento interno que puede agregarle valor a su equipo.	
---	--

PERFIL FACILITADOR	
COMPORTAMIENTOS	HABILIDADES
Presta atención a lo que los demás dicen	<b>Escucha Intencional</b>
Constantemente se asegura de que ha entendido lo que los demás dicen y quieren expresar, "parafrasea".	
Comunica mensajes de manera convincente y que reflejan los intereses y el beneficio para otros.	<b>Capacidad de Influencia</b>
Soporta argumentos y posiciones con información y hechos que la soporten.	
Es capaz de cambiar de opinión o posición cuando es presentado con evidencia y hechos convincentes.	
Direccionar los desacuerdos entre las personas / grupos para generar soluciones.	<b>Resolver Conflictos</b>
Da y promueve espacio para que su gente exprese sus opiniones y sentimientos.	
Se enfoca en los hechos y comportamientos al lidiar con conflicto, no ataca a la persona.	

PERFIL CONTRIBUIDOR	
COMPORTAMIENTOS	HABILIDADES
Toma decisiones acertadas y a tiempo a pesar de la presión, ambigüedad, complejidad e incertidumbre.	<b>Tomar Decisiones</b>
Reconoce cuándo pedir la opinión de otros antes de tomar una decisión.	
No se demora en tomar decisiones que pueden ser no tan populares.	
Pide retroalimentación sobre su gestión.	

### 6.3. Habilidades nivel Jefes de Grupo, de División o Coordinadores:

Las habilidades establecidas para este nivel de acuerdo con cada perfil son:



PERFIL VISIONARIO	PERFIL TÁCTICO	PERFIL FACILITADOR	PERFIL CONTRIBUIDOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicar la visión y el propósito.</li> <li>✓ Desarrollar a los servidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administrar el desempeño.</li> <li>✓ Establecer los Objetivos de los Empleados</li> <li>✓ Delegar Decisiones.</li> <li>✓ Identificar Talento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderar a los Equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contribuir con los Equipos</li> <li>✓ Entender y Analizar los Desafíos de Negocio</li> </ul>

**6.3.1. Perfiles y comportamientos para el nivel jefes de grupo / división/coordinadores:** Cada habilidad está compuesta por una descripción de comportamientos asociados o esperados.

PERFIL VISIONARIO	
COMPORTAMIENTOS	HABILIDADES
Articula la visión de la organización con entusiasmo y pertenencia.	<b>Comunicar la Visión y el Propósito</b>
Sabe articular la visión de la organización en objetivos y tareas específicas para su equipo.	
Se asegura de que su equipo vea el logro y el impacto de su gestión.	
Comunica a los empleados los resultados esperados para lograr los objetivos.	

Facilita oportunidades de aprendizaje para que los empleados expandan sus capacidades y puedan crecer.	<b>Desarrollar a los Empleados</b>
Da retroalimentación sobre el desempeño de una manera constructiva y a tiempo.	
Monitorea, hace seguimiento y da “coaching” a las actividades y habilidades específicas de cada rol.	

<b>PERFIL TACTICO</b>	
<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>
Toma medidas para asegurar que los objetivos se están cumpliendo de una manera eficiente y efectiva.	<b>Administrar el Desempeño</b>
Evalúa el desempeño frente a objetivos establecidos.	
Toma acción cuando el desempeño o las expectativas no se cumplen.	
Es justo con la medición del desempeño.	
Comunica y documenta expectativas de desempeño y de comportamiento.	
Genera el compromiso de su gente con los objetivos.	<b>Establecer los Objetivos de los Empleados</b>
Determina y se asegura de que los objetivos de su gente sean específicos, desafiantes, observables y alcanzables.	
Identifica la persona correcta para delegar alguna tarea.	
Toma decisiones acertadas en el reclutamiento de candidatos para su equipo (basadas en competencias y la capacidad del candidato).	<b>Identificar Talento</b>
Identifica talento interno que puede agregarle valor a su equipo.	
Apoya y empodera a su gente para tomar decisiones.	<b>Delegar Decisiones</b>
Da consejos de cómo resolver barreras que impiden a sus colaboradores cumplir con sus objetivos.	
Acepta las decisiones de su gente así difieran de su propia.	
Asigna tareas a su gente de manera estratégica y teniendo en cuenta: capacidad, agendas, competencia.	

<b>PERFIL FACILITADOR Y CONTRIBUIDOR</b>	
<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>
Se involucra y se hace corresponsable del logro de los objetivos “se remanga la camisa para contribuir”	<b>Contribuir con los Equipos</b>
Se hace responsable por los resultados, lo malo lo bueno, los problemas etc... ‘pone la cara”	



Crea equipos de desempeño donde los miembros se complementan unos a otros (fortalezas y debilidades)
--

<b>Liderar a los Equipos</b>
------------------------------

## CAPITULO VII

### HERRAMIENTA PARA LA MEDICION DEL POTENCIAL LIDER DIAN

**7.1. Instrumento:** La Dian cuenta con una herramienta para medir el potencial del líder Dian. Esta es una herramienta de juicio situacional que permite predecir el comportamiento.

**7.2. Composición de la prueba:** La prueba consta de 11 ítems en la que se miden los comportamientos que se esperan del líder, se hace a través de situaciones reales aplicables a la entidad.

**7.3. Uso de la herramienta:** Esta herramienta se aplicará dentro de los procesos de selección por "meritocracia", que se adelantan para los servidores con personal a cargo diferentes a Directivos dentro de la Entidad.

### CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Vigencia		Descripción de Cambios
	Desde	Hasta	
1	02/01/2015	30/12/2021	Documento original
2	31/12/2021		<p>Versión 2, que reemplaza lo establecido en la versión 1.</p> <p>Se generaron ajustes en el documento relacionados con el nombre del proceso de acuerdo a la nueva estructura de procesos establecida en el considerando de la Resolución 060 del 11 de junio del 2020 y el Código alfabético del mismo.</p> <p>Se ajustaron las dependencias de acuerdo con la nueva estructura establecida en el Decreto 1742 del 22 de diciembre de 2020.</p> <p>Cabe aclarar, que el contenido técnico de los documentos no presenta cambios respecto a la versión anterior. Por lo tanto, cualquier consulta respecto a los contenidos técnicos de los mismos debe efectuarse a los</p>

			elaboradores técnicos y revisores de la versión anterior.
--	--	--	---

<b>Elaboró:</b>	Sonia Alexandra Sánchez Rojas <b>Ajustó metodológicamente</b>	Gestor II	Coordinación de Procesos y Riesgos Operacionales
<b>Revisó:</b>	Carlos Alberto Altamar Neira	Subdirector	Subdirección de Desarrollo del Talento Humano
<b>Aprobó:</b>	Liliam Amparo Cubillos Vargas	Director	Dirección de Gestión Corporativa