



UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, _16/06/2023

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

_Juan Diego Hernandez Valencia, con C.C. No. 1.075.270.880,

_____, con C.C. No. _____,

_____, con C.C. No. _____,

_____, con C.C. No. _____,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o _____

Titulado: "Valoración Del Liderazgo Transformacional Gerencial Relacionado Al Desempeño De Los funcionarios En La Oficina Neiva 101 Del Banco Caja Social" presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar al título de Master En Administración de Empresas;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS**



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

EL AUTOR/ESTUDIANTE: Juan Diego Hernandez Valencia

Firma:

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA					   		
	GESTIÓN DE BIBLIOTECAS							
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO							
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 3	

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: “Valoración Del Liderazgo Transformacional Gerencial Relacionado Al Desempeño De Los funcionarios En La Oficina Neiva 101 Del Banco Caja Social”

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Hernández Valencia	Juan Diego

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Fierro Celis	Fernando

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Magister en Administración de Empresas

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Maestría en Administración de Empresas

CIUDAD: Neiva **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2023 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 109

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una **X**):

Diagramas__x__ Fotografías__ Grabaciones en discos__x__ Ilustraciones en general__x__ Grabados__
 Láminas__ Litografías__ Mapas__x__ Música impresa__ Planos__ Retratos__ Sin ilustraciones__
 Tablas o Cuadros__x__

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA					   	
	GESTIÓN DE BIBLIOTECAS						
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Liderazgo	Leadership	6. _____	_____
2. Comunicación	Communication	7. _____	_____
3. Burocracia	Bureaucracy	8. _____	_____
4. Tolerancia	Tolerance	9. _____	_____
5. _____	_____	10. _____	_____

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

La presente tesis estudió los factores que afectan el liderazgo en la oficina del Banco Caja Social 101 de Neiva (Huila), en un mundo empresarial cambiante, donde las prácticas y los métodos que un líder debe trabajar varían con los nuevos formatos de negocios, es muy difícil e indispensable encontrar un líder que se atreva a los cambios y que genere un ambiente de trabajo adecuado, fomentando el trabajo en equipo, es por eso que en este proyecto investigativo nos centraremos en el liderazgo transformacional, ya que este tipo de liderazgo inspira a los empleados a generar espacios de rendimiento colectivo, siendo creativos y arriesgados a la hora de tomar decisiones. Este tipo de líder influye en sus seguidores de una manera positiva generándoles confianza y dándole bases con las que guiarse y ayudándoles a asumir compromisos con objetivos claros dentro de la empresa.

De acuerdo con la investigación realizada la cual aportó resultados donde se muestra que los empleados no se sienten escuchados y que su líder no genera bases de confianza incluso en algunos casos el miedo en ellos no les permite ser activos, ni opinar acerca de los cambios que se presentan, es por ello que se tuvo como propósito demostrar que la teoría del liderazgo transformacional en sus cuatro dimensiones es un pilar para lograr una armonía empresarial, gracias a los conceptos propios de la materia que se van a tratar.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

This thesis studied the factors that affect leadership in the office of Banco Caja Social 101 in Neiva (Huila), in a changing business world, where the practices and methods that a



leader must work with vary with the new business formats, that is, It is very difficult and essential to find a leader who dares to make changes and who creates an adequate work environment, promoting teamwork. That is why in this research project we will focus on transformational leadership, since this type of leadership inspires employees to generate spaces for collective performance, being creative and risk taking when making decisions. This type of leader influences his followers in a positive way, generating trust and giving them bases with which to guide themselves and helping them to make commitments with clear objectives within the company.

According to the research carried out, which provided results where it is shown that employees do not feel heard and that their leader does not generate trust bases, even in some cases the fear in them does not allow them to be active, nor to comment on the changes that are presented, which is why the purpose was to demonstrate that the theory of transformational leadership in its four dimensions is a pillar to achieve business harmony, thanks to the concepts of the subject that are going to be discussed.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma: _____

Nombre Jurado: Saúl González Barranco

Firma: _____

Nombre Jurado: Juan Manuel Andrade Navia

Firma: _____

**“Valoración Del Liderazgo Transformacional Gerencial Relacionado Al
Desempeño De Los funcionarios En La Oficina Neiva 101 Del Banco Caja Social”**

Proyecto de grado para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas

Presentado por:

Juan Diego Hernández Valencia

Profesor

Dr. Fernando Fierro Celis

Maestría en Administración de Empresas

Facultad de Economía y Administración

Universidad Surcolombiana

Neiva 2023

Tabla de contenido

1 CAPITULO I. FORMULACION DEL PROBLEMA	8
1.1 Antecedentes	Error! Bookmark not defined.
1.2 Descripción del problema	8
1.3 Justificación	11
1.4 Amplitud y delimitación del problema y alcances del proyecto de investigación.	12
1.5 Preguntas de la investigación.....	13
1.5.1 Pregunta general.....	13
1.5.2 Preguntas específicas	13
1.6 Hipótesis.....	14
1.7 Objetivos	14
1.7.1 Objetivo general	14
1.7.2 Objetivos específicos	15
2 CAPÍTULO II. MARCOS DE ESTUDIO	15
2.1 La revisión de la literatura y el llamado estado del arte	15
2.2 Marco teórico.....	17
2.3 Marco de referencia.....	32
2.4 Marco conceptual	34

2.5 Marco Contextual	35
2.6 Marco Legal.....	37
2.7 Matriz de Análisis Teórico.	40
2.8 Síntesis del Contexto Teórico General	43
3 CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	44
3.1 Método de investigación.....	44
3.1.1 Método Descriptivo.....	Error! Bookmark not defined.
3.2 Tipo de estudio.....	Error! Bookmark not defined.
3.2.1 Cualitativo y Cuantitativo.....	46
3.2.2 Muestra	47
3.3 Técnicas de investigación	48
3.3.1 Análisis de las teorías	48
3.3.2 Encuesta	49
3.3.3 Entrevista	50
3.4 Validez de la investigación	50
3.5 Metodología para alcanzar los objetivos específicos.....	53
3.6 Esquema general del proceso de la investigación.....	55
4 CAPÍTULO IV. CONDICIONES GENERALES PARA ADELANTAR LA INVESTIGACIÓN	Error! Bookmark not defined.
4.1 Tabla de contenido	Error! Bookmark not defined.

4.2 Cronograma.	Error! Bookmark not defined.
4.3 Instrumento de recolección de información.	55
4.4 Organigrama banco caja social oficina 101	78
4.4.1 Variables del proyecto.....	78
4.4.2 Análisis de la información.....	79
5 Resultados de diagnóstico	80
5.1.1 ENTREVISTA.....	109
5.1.2 Conclusiones finales	112
5.2 Autorización por parte de la gerente, para la investigación	115

Índice de figuras

Figura 1 Antecedentes	Error! Bookmark not defined.
Figura 2 Mapa Neiva	36
Figura 3 Esquema: Proceso de Investigación.	55
Figura 4 Organigrama	78
Figura 5 Calificación Pregunta 1.....	80
Figura 6 Situación deseable Pregunta 1.....	82
Figura 7 Calificación Pregunta 2.....	83
Figura 8 Situación deseable Pregunta 2.....	85
Figura 9 Calificación Pregunta 3.....	86
Figura 10 Situación deseable Pregunta 3.....	88

Figura 11 Calificación Pregunta 4.....	89
Figura 12 Situación deseable Pregunta 4.....	91
Figura 13 Calificación Respuesta 5.....	92
Figura 14 situación deseable Respuesta 5.....	94
Figura 15 Calificación Respuesta 6.....	95
Figura 16 situación deseable Respuesta 6.....	97
Figura 17 calificación Respuesta 7.....	98
Figura 18 Situacion deseable Respuesta 7.....	100
Figura 19 calificación Respuesta 8.....	101
Figura 20 Situacion deseable Respuesta 8.....	103
Figura 21 calificación Respuesta 9.....	104
Figura 22 situación deseable Respuesta 9.....	105
Figura 23 calificación Respuesta 10.....	107
Figura 24 situación deseable Respuesta 10.....	108

Índice de tablas

Tabla 1 Carisma	41
Tabla 2 Consideración individualizada.....	42
Tabla 3 Estimulación intelectual	42
Tabla 4 Liderazgo inspiracional.....	43
Tabla 5 Validez de la Investigación.....	51
Tabla 6 Objetivos.....	54

Tabla 7 Cronograma.....	Error! Bookmark not defined.
Tabla 8 Pregunta 1. Participación.....	58
Tabla 9 Pregunta 2. Relaciones interpersonales.	59
Tabla 10 Pregunta 3. Liderazgo.	61
Tabla 11 Pregunta 4. Relaciones interpersonales.....	62
Tabla 12 Pregunta 5. Libertad de Expresión.	63
Tabla 13 Pregunta 6. Libertad de Expresión.	64
Tabla 14 Pregunta 6. Evaluación de desempeño.....	65
Tabla 15 Pregunta 7 Comunicación y retroalimentación.	67
Tabla 16 Pregunta 9. Valores.....	68
Tabla 17 Pregunta 10. Normas.....	69
Tabla 18 Rangos de Evaluación.....	79
Tabla 20 Análisis Pregunta 1.....	81
Tabla 21 Análisis Pregunta 2.....	84
Tabla 22 Análisis Pregunta 3.....	87
Tabla 23 Análisis Pregunta 4.....	90
Tabla 24 Analisis Respuesta 5.	93
Tabla 25 Análisis Respuesta 6.	96
Tabla 26 análisis Respuesta 7	99
Tabla 27 análisis Respuesta 8.	102
Tabla 28 análisis Respuesta 9.	105
Tabla 29 análisis Respuesta 10.....	108

RESUMEN

La presente tesis estudió los factores que afectan el liderazgo en la oficina del Banco Caja Social 101 de Neiva (Huila), en un mundo empresarial cambiante, donde las prácticas y los métodos que un líder debe trabajar varían con los nuevos formatos de negocios, es muy difícil e indispensable encontrar un líder que se atreva a los cambios y que genere un ambiente de trabajo adecuado, fomentando el trabajo en equipo, es por eso que en este proyecto investigativo nos centraremos en el liderazgo transformacional, ya que este tipo de liderazgo inspira a los empleados a generar espacios de rendimiento colectivo, siendo creativos y arriesgados a la hora de tomar decisiones. Este tipo de líder influye en sus seguidores de una manera positiva generándoles confianza y dándole bases con las que guiarse y ayudándoles a asumir compromisos con objetivos claros dentro de la empresa.

De acuerdo con la investigación realizada la cual aportó resultados donde se muestra que los empleados no se sienten escuchados y que su líder no genera bases de confianza incluso en algunos casos el miedo en ellos no les permite ser activos, ni opinar acerca de los cambios que se presentan, es por ello que se tuvo como propósito demostrar que la teoría del liderazgo transformacional en sus cuatro dimensiones es un pilar para lograr una armonía empresarial, gracias a los conceptos propios de la materia que se van a tratar.

Se pudo demostrar que hay dos factores que son los que más preocupación causan entre los colaboradores, se establecieron cuáles son los problemas que existen dentro de la empresa y se logró dar soluciones para el mejoramiento de las

situaciones presentadas con el líder, igualmente este proyecto consiguió que los colaboradores y su líder cumplan con todos los objetivos propuestos, logrando que todos sus empleados se sientan a gusto y den un cien por ciento de sus habilidades para lograrlo, evitando así el gran número de despedidos que se venían realizando en la empresa por la falta de cumplimiento de metas que el banco les exige.

Palabras claves: Liderazgo/ comunicación/ burocracia/ miedo/ Tolerancia

1 CAPITULO I. FORMULACION DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

El Banco Caja Social, se caracteriza por tener una fundación por medio de la cual otorga diferentes beneficios y capacitación constante, es un banco muy amigable con sus empleados.

A lo largo de los años, El Banco Caja Social se ha transformado para poder estar actualizado tanto en materia legal, como en los avances en la creación de empresas, manteniendo a sus empleados capacitados, generando estrategias en la empresa que les permitan estar a la vanguardia con las nuevas teorías.

En los últimos años se han realizado diferentes estudios con respecto a esta organización, con los cuales se han obtenido resultados en materia de liderazgo transformacional.

1.1 Descripción del problema

El dinamismo que se presenta en las empresas, el inicio de cambios tecnológicos y la creación de nuevas formas de negocio, ha generado grandes cambios en la forma en que se da el manejo a las organizaciones, los grandes pensadores han desarrollado una serie de estrategias para que los líderes empresariales tengan las herramientas adecuadas a fin de guiar a sus empleados, generando confianza en estos, obteniendo mejores resultados con el uso adecuado de un liderazgo asertivo.

El líder transformacional, fomenta un ambiente organizacional estable, donde los empleados relacionan las cualidades de su líder y son estimulados a trabajar en conjunto, logrando que la empresa para la cual trabajan genere un rendimiento superior, donde el ambiente laboral es ameno, mostrando un mejoramiento en los rendimientos financieros de la organización. Para esto las empresas constantemente capacitan a su personal esperando que los resultados dentro de la organización sean notorios.

Dentro de la ciudad Neiva- Huila, se encuentra **El banco caja social**, el cual lleva en funcionamiento desde 1911, lleva más 100 años en el mercado, a pesar de todos los cambios que han vivido las diferentes empresas en el país, dentro de esta se encuentra la oficina Neiva del Banco Caja Social la cual se encuentra a cargo de una gerente la cual cuenta 11 funcionarios a su cargo; subgerente, asesor de servicios, supernumerario, cinco asesores comerciales, una ejecutiva empresarial, y dos cajeros.

En la oficina Neiva 101, teniendo en cuenta el reconocimiento que tiene la entidad y los diferentes beneficios que otorga a sus empleados para el desarrollo de su bienestar personal, brindando mejor calidad de vida y siendo una entidad que se preocupa por cada funcionario, viéndose reflejado en la cantidad de años que permanecen los colaboradores en la organización.

El tiempo en el que se encuentra la economía no está siendo fácil, teniendo en cuenta que la economía se ve afectada de manera directa, en materia social y política, como también lo vimos reflejado hace unos años en el tema de salubridad. (Naciones Unidas, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V y Banco Interamericano de Desarrollo, 2011)

No obstante en los últimos años la oficina Neiva 101, presenta un alto número de despidos de funcionarios que llevan más de una década colaborando con la empresa, donde la principal causal de despido se centra en el no cumplimiento de metas, generando así una gran incógnita de porque este suceso no ocurre de igual manera en las oficinas que se encuentran en la misma zona, si el país se encuentra en igualdad de condiciones y además los servicios y productos ofrecidos por la entidad son iguales a nivel nacional. Así nos enfocamos de manera local y tomando como referencia esta problemática de la oficina Neiva 101 el cual será el objeto de estudio de esta investigación, tomando como punto de partida el liderazgo gerencial presentado en dicha oficina.

1.2 Justificación

Gracias a que la sociedad está en constante cambio ha sido importante para las empresas estar actualizadas en cuanto a las formas de liderazgo que tienen un amplio estudio por parte de los intelectuales y que han generado varios beneficios a quienes han decidido seguirlas, es por esto por lo que este proyecto desarrolla un tema que es de gran importancia para el Banco Caja Social y con el que se quiere mostrar un problema de mal liderazgo que genera desconfianza y bajo rendimiento de la empresa.

Se pretende que este proyecto produzca herramientas efectivas que generen un verdadero cambio en el ámbito laboral y de desarrollo económico para la empresa, dando a conocer el camino adecuado para que sea la sede 101 la de mejores resultados y pueda competir no solo internamente con las demás sedes del Banco Caja Social, sino también con los demás bancos en Neiva.

Presentando un medio acertado se espera que el banco y la sede tomen conciencia de las dificultades que se presentan aplicando este proyecto como un instrumento guía de acuerdo con las conclusiones que arroje, tomando el curso adecuado y genere mejores resultados.

Se desarrolla en un marco académico de muy alta calidad, se quiere que este proyecto también termine siendo la solución a los problemas de liderazgo que se vienen presentando en el Banco Caja Social Oficina 101 de Neiva, mostrando todos los recursos necesarios que se pueden tomar para generar un gran cambio, así

mismo llevar al banco a tener un manual para poder manejar este tipo de problemas que suelen ser muy comunes.

El proyecto presentado a continuación es muy importante para todas las empresas, ya que del tipo de liderazgo llevado por el gerente de la empresa, determina el comportamiento de sus empleados y ayuda a alcanzar los objetivos más fácilmente, por esto es que escogimos esta empresa, en la cual se presenta un problema de liderazgo donde el jefe no entiende a sus empleados y de igual manera los empleados no entienden a su jefe, cuestión que ha permitido que no se alcance el rendimiento esperado y que cada empleado haga las cosas como a él le parecen, sin tener una guía que pueda contribuir en sus dudas, errores, quiere que este trabajo contribuya a los empleados a encontrar el canal de comunicación adecuado, para que esta oficina obtenga buenos resultados en el sector.

1.3 Amplitud y delimitación del problema y alcances del proyecto de investigación.

En 1978, Burns había hablado de este tema de estudio, al describir la transformación del líder como alguien que no sólo movió a los seguidores hacia la jerarquía de las necesidades de Maslow, sino que también los llevó a trascender sus propios intereses, presumiblemente incluyendo su propia realización.

El Banco Caja Social capacita a sus empleados constantemente, cosa que lo hace un banco ya competitivo, se investigara si el problema del Banco Caja Social radica en que no hay un liderazgo asertivo, de igual manera si se le brinda a la

gerente de cada oficina los medios idóneos para convertirse en un líder íntegro y aportar mayormente a la empresa.

Con esto se deja claro que es posible transformar el liderazgo que se presenta, ayudando a mejor no solamente el líder, también sus empleados. Por lo que se presenta la siguiente pregunta para delimitar con exactitud el problema a tratar en este proyecto es acerca de los líderes y empleado, como el banco caja social puede contribuir para llegar armónicamente a un cambio.

De esta manera se determinará en que está afectando el liderazgo y la toma de decisiones por parte de la gerente en el desarrollo de habilidades y cumplimiento de metas establecidas por la organización hacia sus funcionarios, permitiendo que la oficina sea objeto de estudio para lograr un cambio inminente y que las demás oficinas tomen como ejemplo este proyecto, sus resultados y sus recursos para mejorar su imagen siendo más competitivo a la mira de otras oficinas.

1.4 Preguntas de la investigación

1.4.1 Pregunta general

¿Cómo impacta el liderazgo de la gerencia en el cumplimiento de las metas establecidas en los funcionarios?

1.4.2 Preguntas específicas

¿Cuáles son las razones que afectan el liderazgo transformacional?

¿Cuáles son las debilidades de la gerencia a la hora de impartir responsabilidades y comunicarse con sus empleados?

¿Qué herramientas se pueden dar a la gerente para que maneja de una manera más adecuada su oficina?

1.5 Hipótesis

Inicialmente se realiza la identificación del problema, en la oficina escogida, se manifiesta por parte de los empleados que la líder es autocrática y burocrática, que no permite participación de los empleados, siendo elegida la oficina 101 para hacer el estudio, de la misma forma se identifican las teorías más adecuadas para realizar el proyecto, la guía inicial es acerca del liderazgo transformacional, ya que esta teoría demuestra ser muy eficaz para mejorar el liderazgo y el rendimiento de las empresas, se determinan los errores que han llevado a que se genere esta deficiencia en la oficina, logrando una visión amplia y veraz de la situación en mención, con las cuatro pautas que nos da el liderazgo transformacional, lograr catalogar a la oficina 101 del BANCO CAJA SOCIAL como la mejor en el sector pudiendo competir a nivel local con las demás sedes y generando un cambio interno que permita que las demás oficinas tomen este proyecto como un ejemplo transformando contundentemente la forma en que se desarrollan las relaciones entre líderes y empleados.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Valorar los factores que están afectando el liderazgo transformacional entre los empleados del Banco Caja Social sede oficina 101

1.6.2 Objetivos específicos

- Medir la percepción de los funcionarios sobre el liderazgo

transformacional.

- Identificar las posibles causas que están generando un mal liderazgo.
- Proponer estrategias de solución, que puedan llegar a acoplarse a las

teorías del liderazgo.

2 CAPÍTULO II. MARCOS DE ESTUDIO

2.1 La revisión de la literatura y estado del arte

Bass y Avolio (1994) plantearon que el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones: Influencia idealizada o carisma, lo que hace que los seguidores sientan un apego a su líder; motivación inspiradora: el líder transformacional logra transmitir visiones, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Se ha utilizado esta técnica en muchas empresas e igualmente en muchas investigaciones, dando buenos resultados.

Bass las siguientes conclusiones:

Los líderes transformacionales son capaces de proporcionar al equipo metas y expectativas elevadas mediante la comunicación efectiva, y promoviendo en

su equipo la inteligencia, racionalidad y resolución de problemas; es capaz de reconocer diferencias individuales entre quienes integran su equipo de trabajo; puede transmitir una visión, misión y sentido de orgullo, respeto y confianza a sus seguidores (Bass y Avolio, 1994)

Autores más recientes claramente se han basado en la teoría de liderazgo transformacional que indica que el método ha sobrevivido a lo largo de los años gracias a su eficacia, se trae a colación los siguientes autores modernos.

Liao y Chuang (2007) en diversas investigaciones realizadas se ha demostrado que existe correlación entre el líder transformacional y el desempeño del empleado, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Considera la conducta principal es realizar cambios en las organizaciones, el liderazgo transformacional requiere de aptitudes para asumir riesgos, para alentar y desafiar a sus seguidores a compartir una visión y para compartir valores.

Estos autores dan un amplio margen de eficacia, lo que me motiva a aplicar los métodos consagrados por ellos y obtener un resultado confiable en la práctica de este proyecto, se nota claramente que el liderazgo es la base para tener un buen empleado y que mientras un líder sea capaz de transformar la forma en como trata a sus empleados puede volverse una empresa más eficiente. Nos concentraremos en las cuatro dimensiones que nos muestra Bass para llevar a cabo nuestro proyecto.

Teoría de las necesidades de Maslow.

Está representada en una pirámide que de forma categorizada describe la manera como se acciona la conducta comportamiento en ciertas direcciones y un determinado grado de intensidad. Estas necesidades son: autorrealización, necesidades del yo, sociales y fisiológicas. Tal como lo describe Toro y Cabrera (1996) “esta teoría tiene aportes de interés principalmente el hecho de que existen en los seres humanos ciertas condiciones internas que tienen la potencialidad de orientar y activar su comportamiento en ciertas direcciones y con cierto grado de intensidad”.

Numero	Enfoque	Aporte
Bass y Avolio (1994)	Se compone de cuatro dimensiones: Influencia idealizada o carisma, lo que hace que los seguidores sientan un apego a su líder; motivación inspiradora: el líder transformacional logra transmitir visiones	Las cuatro dimensiones aportan al líder de la empresa un amplio rango de transformación, que hace que los empleados funcionen de una forma más eficiente.
Liao y Chuang (2007)	Correlación entre el líder transformacional y el desempeño del empleado, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.	Compartir una visión y compartir los valores
Lussier y Achua (2010)	Cambiar el estado de las cosas	Dar una visión atractiva

2.2 Marco teórico

En este marco teórico definiremos cada uno de los autores y la corriente que más se encuentra presente en los teóricos escogidos, de igual manera, se expondrán los autores que han dado a conocer cada termino escogido para esta investigación por lo que se iniciara hablando acerca del liderazgo:

Daft(2006). Según estos antecedentes, en un principio el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras sobre cómo se podría dirigir a la sociedad y en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuales eran esas características que los diferenciaban de los demás, llegando a la gran conclusión que los lideres nacían, no se hacían. Es entonces, cuando en el siglo 20 d.c que esta hipótesis comienza a ser refutada por los nuevos especialistas en el tema, ya que todos los tipos de liderazgo que se presentan hoy en día pueden ser aprendidos. Se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos

Mejia (2007). Algunos documentos de la civilización Sumeria que datan entre el siglo L y XLIX a.C., presentan pruebas sobre el liderazgo organizacional ya que los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido y debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote.

Es importante para este estudio tener claro cuál ha sido el inicio del Liderazgo transformacional y como se ha llevado a cabo a lo largo de los años, con las teorías que se direccionan hacia diferentes ángulos, en este proyecto se van a usar las teorías que vayan hacia un mismo lugar, para generar un estudio congruente y definido de lo que se quiere lograr.

Los autores a continuación se encuentran dentro de la escuela del Liderazgo como Rango total, donde los seguidores se adaptan más rápido a los objetivos de la empresa y tiene un líder que los guía y está en constante comunicación con ellos, también ayudándolos a resolver los problemas que se presentan.

Bass (1985), describe el Liderazgo Transformacional como aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los que a su vez representan un beneficio para la colectividad. Este tipo de liderazgo establece una visión que se articula con los valores de los seguidores y el líder, orientando a la sociedad y a la organización a un estado deseable, lo que permite generar procesos de cambio (Hughes et al, 2004).

Se ha podido evidenciar que este tipo de liderazgo incrementa los niveles de confianza y compromiso hacia el líder y la organización, lo cual se ha asociado a un mejor desempeño por parte de los colaboradores (Howell & Costley, 2001).

El término liderazgo transformacional fue acuñado por primera vez por J.V. Downton en 1973 en su libro Liderazgo Rebelde: Compromiso y carisma en un proceso revolucionario, surgiendo como respuesta a las necesidades de las organizaciones modernas, pues ofrecía una nueva alternativa para el estudio del liderazgo y herramientas adecuadas para valorar el comportamiento real de las personas vinculadas a una organización (García et al., 2011).

El autor de esta teoría es James MacGregor Burns (1918) fue un historiador y científico político estadounidense, el primero que introdujo el concepto de liderazgo transformacional en su investigación descriptiva sobre los líderes

políticos. De acuerdo con Burns, el liderazgo transformacional es el proceso en el cual “líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación”.

Burns (1978) estableció dos conceptos: “Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional”. Según Burns, el enfoque transformacional crea un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones, se rediseñan las percepciones y los valores y cambian las expectativas y las aspiraciones de los trabajadores.

Bass (1985), Desarrollo la teoría del liderazgo transformacional de Burns (1978), convirtiéndola en aplicable, gracias a una serie de métodos que el planteo, explicando los mecanismos psicológicos que yacen bajo los liderazgos transformador y transaccional; Bass igualmente utilizó el término “transformacional” en lugar de “transformador” y agregó elementos al concepto inicial de Burns (1978) para explicar la forma en que el liderazgo transformacional podría medirse, al igual que la forma en que impacta la motivación y el desempeño de los seguidores. El punto hasta el cual el líder se considera transformacional se mide en primer lugar, en términos de la influencia sobre los seguidores. Los seguidores de este tipo de líder sienten confianza, lealtad y respeto y debido a su calidad de ser transformacional, están dispuestos a trabajar con mayor ahínco de lo que se habría esperado. Estos resultados ocurren debido a que el líder transformacional ofrece a los seguidores algo más que el trabajo para beneficio propio; les proporciona una misión inspiradora, les transmite visión e identidad. El líder motiva y transforma a los

seguidores a través de su influencia (a la que se suele referir como carisma), la estimulación intelectual y la consideración individual.

El liderazgo es un conjunto de habilidades que ayudan a mantener un lugar de trabajo, motivado y en calma, tal como lo dice, Hunter (1999), el “Liderazgo es - El arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común”. Así mismo nos explica como el líder debe saber influenciar a las personas por lo que no explica, Hunter (1999) Poder - La capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerla, haga tu voluntad debido a tu posición o tu fuerza.” “Autoridad - El arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres debido a tu influencia personal.

Un líder debe aprender a coaccionar a sus empleados para que estos hagan lo que el desea que hagan, Según Robbins y Coulter (2000), “Liderazgo: Capacidad de influir sobre un grupo afín de encauzarlo hacia el logro de sus metas”, también definen “Lideres: Personas que tienen la capacidad de influir en otros y que poseen autoridad administrativa”.

Algunos autores sostienen que ambas categorías como son las teorías del comportamiento en diferentes países (iniciación de estructura y consideración) son necesarias para que un líder sea efectivo, a pesar de que se las consideren de modo independiente (Larson, Hunt & Osborn, 1976; Nystrom, 1978).

Una investigación que empezó en la Universidad Estatal de Ohio destacó que de todas las dimensiones estas dos son las que más se aproximan a un buen liderazgo.

La estructura de inicio se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder que se califica alto en estructura de inicio podría ser descrito como alguien que "asigna tareas particulares a los miembros de un grupo", "espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño" y enfatiza el "cumplimiento de las fechas límite".

La consideración se describe como la medida en la cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos. El grado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores. Un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es amistoso y uno puede acercarse a él, y trata a todos los subordinados como sus iguales. Su estilo de liderazgo está muy orientado a la gente, enfatiza la amistad y faculta a sus empleados.

Estas dos teorías son esenciales para este proyecto, ya que inicialmente se demostrará que un líder burocrático que puede llegar a ser injusto en la toma de decisiones no genera los mejores resultados y bajos niveles de satisfacción en los empleados, como habla la primera dimensión de la estructura de inicio, así mismo se

pretende demostrar que la consideración, segunda dimensión aquí tratada es la más adecuada para llegar a ser un buen líder.

El Centro de investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan encontró una dimensión que llamó orientación al empleado, los líderes que estaban orientados al empleado eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros.

Además, los líderes efectivos saben seleccionar las conductas adecuadas según el tipo de situación (Blake & Mouton, 1982; House & Mitchell, 1974; Yukl, 1992). La ausencia de estudios sobre este aspecto constituyó una de las grandes falencias de este enfoque. Esta aproximación tendió a centrarse excesivamente en el análisis de conductas individuales en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos (Yukl, 1992).

La teoría del modelo de la contingencia de Fred de Fiedler (1960) propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Además, aisló tres criterios situacionales -las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder.

Fiedler (1960) identificó un estilo de liderazgo el básico del individuo, después de hacer el estudio psicológico él creó tres dimensiones éstas son las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder. Éstas se definen como sigue:

1. Relaciones líder-miembro. El grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.

2. Estructura de la tarea. El grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos (esto es, son estructuradas o no estructuradas).

3. Posición de poder. El grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

Siguiendo el contexto de lo que se quiere mostrar acerca de la burocracia en un líder, según Max Webber. La burocracia moderna opera del siguiente modo específico:

I. Existe el principio de sectores jurisdiccionales estables y oficiales organizados en general normativamente, es decir, mediante leyes u ordenamientos administrativos.

1. Las actividades normales exigidas por los objetivos de la estructura gobernada burocráticamente se reparten de manera estable como deberes oficiales.

2. La autoridad que da las órdenes necesarias para la alternancia de esos deberes está repartida de manera estable y rigurosamente delimitada por normas referidas a los medios coactivos, físicos, sacerdotales o de otra especie, de que pueden disponer los funcionarios.

3. El cumplimiento normal y continuado de esos deberes, así como el ejercicio de los derechos correspondientes, es asegurado por un sistema de normas; sólo pueden prestar servicios aquellas personas que, según reglas generales, están calificadas para ello.

Estos tres elementos constituyen, en el gobierno público y legal, la "autoridad burocrática". En el ámbito económico privado forman parte de la "administración" burocrática. Tal como la hemos descrito, la burocracia sólo está del todo desarrollada en las comunidades políticas y eclesiásticas del Estado moderno; en el caso de la economía privada sólo lo está en las instituciones capitalistas más avanzadas. Una autoridad burocrática perdurable y pública, jurisdiccionalmente determinada, constituye normalmente una excepción y no una regla histórica. Esto es válido aun en grandes formaciones políticas, tales como las del antiguo Oriente, los imperios conquistadores germano y mongólico, así como la mayoría de las formaciones feudales de Estado. En todos estos casos el gobernante ejecuta las disposiciones más importantes mediante administradores personales, compañeros de mesa o cortesanos. Las comisiones y autoridad de éstos no están delimitadas con precisión, sino que se establecen de manera temporaria y para cada caso.

Los principios de jerarquía de cargos y de diversos niveles de autoridad implican un sistema de sobre y subordinación férreamente organizada, donde los funcionarios superiores controlan a los funcionarios inferiores. Este sistema permite que los gobernados puedan apelar, mediante procedimientos preestablecidos, la decisión de una repartición inferior a su autoridad superior. Un alto desarrollo del tipo burocrático lleva a una organización monocrática de la jerarquía de cargos. El principio de autoridad jerárquica de cargos se da en cualquier estructura burocrática: en las estructuras estatales y eclesiásticas, en las grandes organizaciones partidarias y en las empresas privadas. Carece de importancia para la índole de la burocracia el que su autoridad se considere "privada" o "pública".

Van Domselar & Cajaraville (2007), expresa que un mal jefe es considerado como tal porque no se dirige de buena manera cuando le dice algo a otro, no escucha ni le interesa hacerlo, grita o insulta, descalifica y no acepta críticas ni objeciones, estas características generan a su alrededor un clima negativo y condiciones laborales hostiles. Para la autora, los problemas comunicacionales de los jefes son las principales causas de un clima laboral negativo y condiciones laborales hostiles.

De esta manera se desarrolla el liderazgo desde las cuatro dimensiones de las que hablan Bass y Burns (1999) en sus estudios, estas cuatro dimensiones ayudan a que ambas partes se sientan cómodas, que allá confianza mutua, el líder genera admiración en sus seguidores, hay un nivel muy alto de lealtad y el compromiso para alcanzar los objetivos no solo es de un grupo, sino de toda la oficina.

Las cuatro dimensiones que se plantean a continuación tienen como propósito ayudar al líder en su tarea, como lo describen Bass y Burns (1993) La primera dimensión es el carisma, en esta, se tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder.

En esta dimensión el líder es una persona que genera un alto nivel de confianza, se puede decir que sus empleados lo siguen en todo lo que hagan porque

saben que él no va a fallar y que si ocurre algún tropiezo en una situación el será quien los proteja de las consecuencias.

Las características que debe tener un líder carismático comienzan por el Auto control, para referirse a este se tomara una frase compartida por Atencio (2013) para la revista portafolio, que define esta característica como “En otras palabras, es cuando estimamos cuánto tiempo y qué tan difícil puede ser una tarea, para luego gestionar y definir cuánto tiempo y esfuerzo le vamos a dedicar”.

La segunda característica, es la motivación que se refiere a aquello que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras, Es decir, la motivación corresponde a una serie de impulsos o deseos, los cuales fomentan cierto comportamiento Flores (1996).

Por lo tanto, cuando se estudia la motivación se parte de la premisa de que incide notablemente en todas las acciones que las personas pueden realizar (Soler y Chiralde (2010).

Esta característica, contribuye a los empleados a creerse capaz de realizar todas las tareas que le sean asignadas, logrando los objetivos propuestos de la manera deseada.

La tercera característica de esta dimensión es la empatía definida por Rueda, Fernández-Berrocal y Schonert-Reichl (2014) la empatía es una habilidad que desempeña un papel central en la interacción social, en tanto que permite comprender el comportamiento de otros y seleccionar nuestra conducta social de acuerdo con tal interpretación.

Lo que permite a un líder ponerse en los zapatos de sus seguidores, comprendiendo el motivo de comportarse de cada uno y así poder dar una mejor solución a los obstáculos presentados.

La última característica de esta dimensión son las habilidades sociales que tiene cada líder para poder socializar y exponer sus ideas con sus seguidores, haciendo sentir a los empleados que pueden ser entendidos y que los objetivos propuestos se pueden cumplir de la mejor manera. Esta dimensión el autor Wolpe (1958) delimito el concepto definiendo lo que por entonces se denominó conducta asertiva.

Con el tiempo, los investigadores igualmente han llegado a la conclusión de que las habilidades sociales no se limitan al uso de la asertividad.

Continuamos con la dimensión de la consideración individualizada, hay tres características importantes, la primera de ellas es la asesoría dada por el líder a sus seguidores, esta debe ser continua, escuchando inquietudes de todos y de manera personalizada, que cada uno sienta que puede resolver sus inquietudes.

La segunda característica es el apoyo personalizado que está muy ligado a la asesoría, pero este apoyo se hace en específico a cada persona, se logra que cada seguidor sepa que cuenta con su líder, que se siente escuchado y apoyado en las decisiones, pudiendo ejercer su trabajo.

La siguiente característica es la realimentación de forma individual, lo que significa que el líder es consciente de los errores de cada persona y debe realizar la retroalimentación no en conjunto, sino a cada uno, para que primero la persona no

vaya a creer que está siendo burlado y generar desconfianza en los demás y segundo que sea más personal entre líder y seguidor, para generar más impacto.

La tercera dimensión es la estimulación intelectual, en esta tenemos tres características fundamentales. La primera de ellas es el razonamiento, en esta parte el líder enseña a sus seguidores a aplicar todos los conocimientos anteriores a un problema que se presente como Carmona y Jaramillo (2010) sugieren que puede definirse como "la forma de pensamiento mediante la cual se obtienen nuevos juicios a partir de otros ya conocidos"

La característica de la imaginación Marshall, destaca que este establece que el empresario "debe tener facilidad para descubrir cualquier innovación en su sector" (Marshall, 1890) y "unas dotes por encima de la media de simpatía, imaginación, disposición para asumir riesgos, coraje y discernimiento" (Marshall, 1919). Por lo que un líder siempre debe estar innovando en lo que presenta a sus seguidores, generando en ellos también nuevas ideas que permitan un mejor desarrollo de las tareas.

La última característica es la resolución de problemas, en esta el líder es la persona que siempre busca las soluciones adecuadas y muestra a sus empleados que todo tiene una solución, de igual manera sus empleados pueden confiar en él, para que los ayude a solucionar los inconvenientes que se presenten.

La cuarta y última dimensión es el liderazgo inspiracional, en esta dimensión el líder muestra la visión de lo que quiere lograr, enfocándose siempre en un objetivo claro, comunicando a sus empleados y realizando un aprendizaje proactivo, que se dé por ambas partes.

De acuerdo con todas estas teorías y en especial con las dimensiones, se realizará un trabajo donde otros teóricos aportan en la resolución del problema planteado, ya que concreta acercándose a lo que se quiere llegar como es la transformación del liderazgo burocrático autoritario, a un liderazgo transformacional.

Leithwood y Duke (1999) proponen un modelo de liderazgo participativo. En dicho modelo, el proceso de toma de decisiones se entiende como una empresa colectiva y no como la función de un individuo. Hay dos categorías en las que se pueden clasificar los tipos de liderazgo: como un rol especializado (liderazgo heroico) o como un proceso de influencia compartida

John Scott Haldane (1860-1936), sostiene que la realidad entera es como un todo orgánico o un holismo orgánico. Posteriormente se denomina así a todo enfoque teórico que tienda a considerar el objeto de estudio de una ciencia primariamente como un todo, aplicándole los principios organicistas de que los individuos o los elementos de una estructura no tienen otro sentido que el que les confiere el todo, o la estructura, y el de que «el todo es más que la suma de las partes de que se compone».

Por eso al hablar de holismo en este trabajo, se refiere a un todo, donde cada pieza hace parte fundamental del desarrollo de este proceso.

Ludwig von Bertalanffy (1945) la forma más sencilla para explicar el término sinergia es examinando un objeto o ente tangible o intangible y si al analizar una de las partes aisladamente ésta no da una explicación relacionada con las características o la conducta de aquel, entonces se está hablando de un objeto sinérgico. Ligado a este concepto se encuentra otro, el de recursividad, el cual nos

señala que un sistema sinérgico está compuesto a su vez de subsistemas que también son sinérgicos.

Al hablar de sinergia, se refiere a una pieza no puede funcionar si la otra no está en su lugar, esto se aplicó en este trabajo ya que se pretende demostrar que un líder transformacional, Puede hacer que sus empleados hagan parte de ese todo.

Cuadro comparativo del marco teórico

Numero	Enfoque	aporte
(Daft, 2006)	Definir estructuras para guiar a la sociedad	Se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos
(Estrada, 2007)	Inicio del liderazgo	Como los sacerdotes organizaban la iglesia mostrando los primeros avances en el liderazgo
(García et al., 2011).	Liderazgo rebelde	Compromiso y carisma en un proceso revolucionario, surgiendo como respuesta a las necesidades de las organizaciones modernas,
Hunter (1999)	Liderazgo	La capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerla, haga tu voluntad debido a tu posición o tu fuerza.
Fiedler (1960)	Identifico un estilo de liderazgo el básico del individuo	Estas son las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder
Van Domselar & Cajaraville (2007),	Mal jefe	Los problemas comunicacionales de los jefes son las principales causas de un clima laboral negativo y condiciones laborales hostiles.

2.3 Marco de referencia

El primer proyecto de grado fue realizado en el año 2013, se llama Diagnóstico para el mejoramiento de la comunicación organizacional con base en un buen liderazgo, dirigido a la oficina de Tunjuelito del Banco Caja Social, realizado para la universidad EAN. Este trabajo de grado habla acerca de un líder que no genera confianza en sus empleados, lo que llevo a una serie problemas en la comunicación con entre los empleadores y sus líderes, el trabajo se realizó por medio de encuestas y genero un diagnóstico de la situación que se presentaba en esta sede. Albancando y Alvarado (2014)

El segundo proyecto se llama gestión documental gerencia de servicios administrativos banco caja social, en el año 2014 realizado para la Universidad Sergio Arboleda. En el hablan acerca de la mejora continua de todas las empresas y la rapidez con que se ejecutan, marcan la diferencia entre empresas. Aquí buscan por medio de la tecnología un desarrollo más rápido de todos los procesos dentro del banco caja social, incluyendo la comunicación. Estupiñan, Gonzalez, Hernandez y Paredes (2018)

El tercer proyecto se llama Incidencia de la Filosofía organizacional del Banco Caja Social en el nivel de compromiso de los clientes hacia la marca, realizado para la Universidad de la Sabana, en este proyecto se explicó la manera de tener el control de todos los procesos establecidos en el banco, destacando que es una tarea difícil de acuerdo con que son procesos impredecibles y que un grupo puede transmitir intereses positivos a otros grupos. Delgado (2020).

El cuarto proyecto realizado en Valencia, España, en el año , tiene como propósito de este estudio es investigar sobre la relación entre el liderazgo transformacional y el intraemprendedurismo y la mediación de la cultura Organizacional. Siles (2014).

Se lleva a cabo a nivel de percepciones individuales sobre tales fenómenos, de profesionales y ejecutivos que laboran en organizaciones de distinto tipo y tamaño. Los datos se recogen a través de un cuestionario que se llena de manera individual y sus resultados proveen acciones generales.

El quinto proyecto es acerca de Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados, que con la tesis buscaron darle solución mediante el Liderazgo Transformacional como herramienta de la productividad. Cruz y Rodea (2014).

Con estos proyectos el banco ha obtenido herramientas que le permiten identificar los problemas que están presentes dentro de la organización, brindando una herramienta a largo plazo que permita corregir estos errores.

De esta manera se puede valorar si dentro de la empresa hay problemas de liderazgo transformacional, convirtiéndose en una tarea importante, ya que, con los nuevos avances, nuevas formas de negocio, nuevas tecnologías, el banco debe estar en la capacidad de transformarse, creando líderes que permitan al personal de la empresa tener confianza y generar que el trabajo en equipo sea indispensable dentro de la organización.

Cuadro comparativo del marco de referencia.

Numero	Enfoque	aporte
--------	---------	--------

Diagnostico para el mejoramiento de la comunicación organizacional con base en un buen liderazgo, dirigido a la oficina de Tunjuelito del banco caja social	Problemas de liderazgo y comunicación	El trabajo se realizó por medio de encuestas y genero un diagnóstico de la situación que se presentaba en esta sede
Gerencia de servicios administrativos banco caja social,	Mejora continua de las empresas	Por medio de la tecnología un desarrollo más rápido de todos los procesos
Incidencia de la Filosofía organizacional del Banco Caja Social en el nivel de compromiso de los clientes hacia la marca	Tener el control de todos los procesos establecidos en el banco	Un grupo puede transmitir intereses positivos a otros grupos
Liderazgo transformacional e intraemprendedurismo. Una relación mediada por la cultura organizacional.	La relación entre el liderazgo transformacional y el intraemprendedurismo y la mediación de la cultura Organizacional.	Se lleva a cabo a nivel de percepciones individuales sobre tales fenómenos, de profesionales y ejecutivos que laboran en organizaciones de distinto tipo y tamaño

2.4 Marco conceptual

Los conceptos que se van a dar a continuación nos ayudan a entender cuáles deben ser las pautas que debe tomar un líder e igualmente cuáles son las debilidades más comunes en los ambientes laborales.

En un mundo cambiante, los líderes más valiosos son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo” Bass (2012).

Miedo en la organización:

Para Ryan y Oestreich (1991) el tema del miedo en el lugar de trabajo se encuentra relacionado con el sentimiento por posibles consecuencias como resultado de hablar o de contar preocupaciones y errores asociados a los fenómenos organizacionales.

Burocracia:

La burocracia se ve reflejada en las acciones, estas se caracterizan por la toma de decisiones, la gestión realizada, la tendencia a encarar lo rutinario del trabajo, y la autoridad ejercida de manera constante, estas acciones se fomentan en tareas repetitivas y fuertemente normadas y orientadas en lo referido a los criterios de evaluación y de resultados que se prevé en una organización.

Productividad:

La productividad es el desarrollo clave de las organizaciones, pero detrás de esta juegan factores que incurren en el fortalecimiento de la misma, tenemos al talento humano como punto de partida, como también los lideres o en ocasiones jefes, ya que se tiene una diferencia, no muy pequeña de estas dos palabras, que al final definen la persona encargada de una organización, pero no define como será el desarrollo de la misma por sus distintas maneras de dirigir

2.5 Marco Contextual

Como quiera que no hay tiempo sin espacio es necesario establecer el lugar en el que recae el análisis siendo aquella la ciudad de Neiva (Huila): [OBJ]

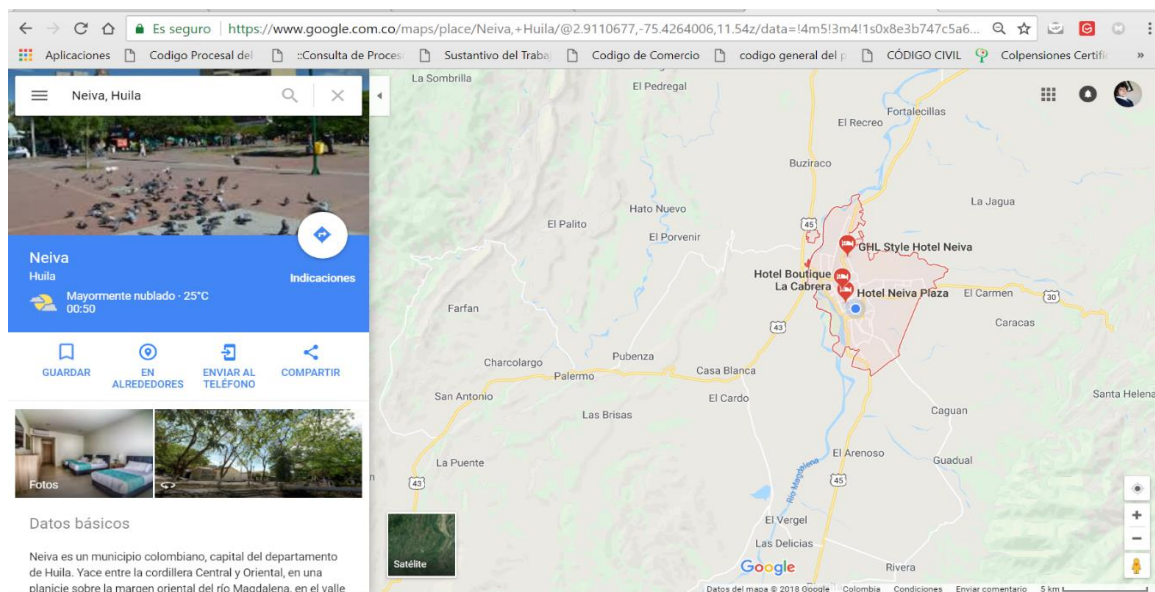


Figura 1 Mapa Neiva

Es así como el municipio de Neiva capital del departamento del Huila es definido internacionalmente como: [OBJ] Neiva es un municipio colombiano, capital del departamento de Huila.

Como capital del departamento del Huila, Neiva Cuenta con una población de más de 367.401 habitantes

Su área metropolitana posee una economía muy dinámica, donde gracias a las festividades de san pedro, que son las que más turismo atraen anualmente a la ciudad, de igual manera cuenta con un mercado gastronómico y mucha actividad por parte del ecoturismo, que se viene presentando como un fenómeno de rápido crecimiento en la región, además en materia bancaria, en la ciudad hacen presencia

más de 30 entidades financieras, lo que hacen que el mercado bancario en la ciudad de Neiva sea muy competitivo.

Igualmente, y como se indicó con anterioridad los mercados dinámicos de la región del Huila, con influencia de zonas petroleras, los antiguos terratenientes, zonas de inclusión política regional y departamental, ascendientes y crecientes, son epicentros propicios para la observación investigativa, que generan distintos aportes a las ciencias que estudian fenómenos notables como la economía inmobiliaria.

En cuanto al banco caja social oficina 101 en Neiva, se encuentra en el centro del municipio en la calle octava con carrera quinta, calle peatonal, el banco caja social se diferencia de las otras entidades bancarias porque tiene una oferta de servicios que atiende a las poblaciones más vulnerables y les da una oportunidad a sus usuarios de tener acceso a créditos que por medio de otras entidades bancarias no podrían acceder. Este banco es pionero en la colocación de créditos de cuantías menores.

2.6 Marco Legal

Legalmente se estableció el artículo 335 de la Constitución Política de la República de Colombia. Conforme a este artículo las actividades "financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación" se consideran de "interés público", por lo cual dichas actividades sólo pueden ser ejercidas mediante autorización del Estado y en cumplimiento de la normativa aplicable.

La Ley 35 de 1993

Funciona como ley marco que regula intervención, inspección, vigilancia y control del Gobierno Nacional en las actividades financiera, bursátil y aseguradora. Mediante este instrumento se otorgó al Gobierno Nacional la facultad de actualizar y reformar la normativa financiera, lo que permitió que posteriormente el presidente de la República actualizara el Decreto 663 de 1993, actual Estatuto Orgánico del Sistema Financiero

El estatuto orgánico del sistema financiero

Tiene fuerza de ley y es la regulación más importante en materia financiera en Colombia, toda vez que integra en un mismo cuerpo normativo la mayor parte de normas aplicables a ese sector. El Estatuto se ha mantenido actualizado a través del tiempo con la incorporación de las leyes que se han promulgado con posterioridad a su expedición.

Este instrumento normativo crea y regula a la Superintendencia, principal ente supervisor del sector financiero. Igualmente establece toda la estructura del

sistema financiero, incluyendo los tipos de entes y sus funciones, así como una serie de aspectos relacionados a la operatividad del sistema, incluyendo límites de reservas, sanciones, y regímenes de incompatibilidades e inhabilidades, entre otros.

Decreto 1771 de 2012

Mediante este decreto el Gobierno Nacional definió los componentes del capital de los establecimientos de crédito (bancos, compañías de financiamiento y corporaciones financieras).

El marco legal del sistema financiero se caracteriza por ser dinámico y en constante evolución hacia estándares internacionales. El mismo se encuentra integrado por instrumentos normativos de distinto rango, incluyendo la Constitución, leyes y normas de rango sub-legal. Sin embargo, Colombia cuenta con un Estatuto del Sistema Financiero que integra la mayor parte de esta normativa y se mantiene actualizado a través de múltiples reformas.

Ley 45 de 1990

Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones

Es una reforma que organizó hábilmente la materia financiera en Colombia, generando la liberalización de los mercados y la internacionalización de la economía,

dando paso a la estructura de la multibanca dentro del modelo de matrices y filiales. Mediante ésta se autorizó la participación de los establecimientos de crédito en la propiedad de entidades orientadas a la gestión de portafolios, actividades fiduciarias, la administración de pensiones y cesantías, y la venta de seguros y corretaje. Otro de sus aportes fue la autorización al Ejecutivo para expedir el primer Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, el cual estaba contenido en el Decreto Ley 1730 de 1991.

2.7 Matriz de Análisis Teórico.

El liderazgo transformacional estudia cuatro dimensiones, que aportar a que el líder de la empresa se transforme, ayudando a los empleados a generar herramientas que aportan en el desarrollo de las actividades. Aquí se desarrolla cada tabla, con cada ítem, y en que ayudo en esta investigación.

TABLA 1 DIMENSIÓN CARISMA.			
OBJETIVO 1. Medir la percepción de los funcionarios sobre la comunicación y el liderazgo transformacional.			
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			
ELEMENTOS DE LA LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	ASPECTOS INDICADORES	PREGUNTAS	FUENTES: ENTREVISTA ENCUESTA OBSERVACIÓN

• La autorregulación (autocontrol) • La motivación interna • La empatía • Las habilidades sociales	• Expresar de manera abierta • Dudas • Inconformidades • Valores • Creencias • Ideales • Propósitos	¿Cuál es la calificación que otorgan los integrantes de la empresa a las diferentes características tanto del liderazgo como de la comunicación? ¿El Carisma o influencia idealizada está relacionado positivamente con la capacidad de aprendizaje organizacional?	ENTREVISTA, OBSERVACION Y ANALISIS
---	---	---	---

Tabla 1 Carisma Fuente: Elaboración Propia

TABLA 2 DIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA.			
OBJETIVO 2 Identificar las posibles causas que están generando una mala comunicación organizacional y liderazgo.			
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			
• Asesoría • Apoyo personalizado • Realimentación de forma individual	• Tener en cuenta a cada uno de sus miembros • Conocer de primer mano sus debilidades • Fortalezas • Confianza	¿La consideración individualizada está relacionada positivamente con la capacidad de aprendizaje organizacional? ¿Se conocen los miembros del equipo y se considera	FUENTES: ENTREVISTA ENCUESTA OBSERVACIÓN

		importante identificar potencialidades y competencias individuales?	
--	--	---	--

Tabla 2 Consideración individualizada. [OBJ]

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 3 DIMENSIÓN ESTIMULACIÓN INTELECTUAL.			
OBJETIVO 3 Identificar las posibles causas que están generando una mala comunicación organizacional y liderazgo.			
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			
ELEMENTOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	ASPECTOS INDICADORES	PREGUNTAS	FUENTES: ENTREVISTA ENCUESTA OBSERVACIÓN
• Razonamiento • Imaginación • Resolución de problemas	• Replantarse • Tomar sus propias decisiones • Crear soluciones a los problemas que se presenten dentro de la empresa. • Crear sus propias ideas y concretarlas	¿La estimulación intelectual está relacionada positivamente con la capacidad de aprendizaje organizacional? ¿Cuándo un líder estimula intelectualmente a sus seguidores consigue que sean más creativos e innovadores?	ENTREVISTA, OBSERVACION Y ANALISIS

Tabla 3 Estimulación intelectual

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 4 DIMENSIÓN LIDERAZGO INSPIRACIONAL			
OBJETIVO 4 Realizar la valoración acuerdo con todos los resultados obtenidos y la a investigación teórica.			
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			
ELEMENTOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	ASPECTOS INDICADORES	PREGUNTAS	FUENTES: ENTREVISTA ENCUESTA OBSERVACIÓN
Enfocarse en el propósito Aprendizaje Proactivo desempeño superior Lograr esfuerzos extras Convencer a los funcionarios de sus habilidades Comunicar la visión	Dar a conocer cuál es la visión de los objetivos que quiere alcanzar y de esa manera lograrlos, la mejor manera de hacerlo es poniendo retos que motiven e impulsen a los empleados.	¿Cuál es la percepción que existe entre el desempeño real y el desempeño deseado? ¿La motivación inspiracional está relacionada positivamente con la capacidad de aprendizaje organizacional?	ENTREVISTA, OBSERVACION Y ANALISIS

Tabla 4 Liderazgo inspiracional.

Fuente: Elaboración Propia

2.8 Síntesis del Contexto Teórico General

Este proyecto de investigación se trazó unos puntos clave teóricos enfocándose en el liderazgo transformacional del Banco Caja Social oficina 101

Neiva, el estudio nos dará a conocer los problemas y gracias a las teorías aquí tenidas en cuenta, hacer del banco más productivo.

3 CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Este proyecto recoge los puntos clave de una investigación, los que nos llevarán a encontrar los resultados esperados para que el estudio sea satisfactorio y permita cumplir con los objetivos trazados

3.1 Método de investigación

Este tipo de diagnóstico se llevó a cabo mediante el método deductivo, es un proceso que ayuda a que las partes involucradas tengan las bases adecuadas y puedan comprender que deficiencias que presentan, el líder que en este caso es la persona que debe generar confianza en sus empleados y velar porque sus empleados no sean despedidos por causas que pudieron haberse arreglado generando un diagnóstico temprano es la persona más interesada en que este estudio genere los resultados esperados.

Las encuestas realizadas tendrán como fin dar una herramienta de apoyo a la gerente para que organice a sus empleados y comprenda que mediante un liderazgo transformacional asertivo se pueden lograr grandes cambios, el cual consiste en diagnosticar y valorar las falencias presentadas y que la Gerente del Banco Caja Social de la oficina Neiva 101 con base en las dimensiones del liderazgo transformacional, que permita un cambio en la comunicación interna a partir de una serie de actividades donde desarrolle competencias acertadas de comunicación para incrementar los niveles de satisfacción entre líder y funcionarios.

3.1.1 Tipo de investigación

3.2 Tipo de estudio

En el tipo de estudio que se realiza en este proyecto investigativo se combinan tres métodos en encuesta, observación y entrevista: de manera cuantitativa y cualitativa, con el objetivo de realizar mediciones determinantes de los cuatro indicadores o variables ya mencionados al inicio del método.

El tipo de estudio que se maneja en el proyecto, por medio de la encuesta se recogerán algunos datos, al igual que las falencias presentadas y con la opinión de los empleados dado que la encuesta cuenta con un ítem donde pueden determinar cuáles son las posibles causales que están generando que la empresa tenga una serie de falencia.

Poder determinar qué medidas se pueden tomar, dando a conocer los obstáculos presentados en la oficina, para eso, se realiza una encuesta a través de una recolección de datos que beneficiaran a las entidades pudiendo dar paso a posibles soluciones para crear un mejor ambiente laboral y un liderazgo que permita a los empleados confiar en su jefe, haciendo que el funcionamiento de la oficina este en óptimas condiciones. La aplicación de las encuestas se lleva a cabo dentro de las instalaciones del Banco Caja Social Oficina Neiva 101.

La encuesta se realizará en espacios donde no afecte el horario laboral de la oficina.

Para este proyecto de investigación se realiza una encuesta a los funcionarios como método de investigación. Eso se aplicará en el Banco Caja Social oficina Neiva 101 de tal forma que se realiza con muestreo por censo, con el porcentaje total de los empleados de la oficina, donde la gerente será parte activa de las actividades que se van a realizar. A su vez se realizará un diagnóstico dirigido a la Gerente de que tiene como objetivo determinar si ella tiene conocimiento de las falencias que presenta como líder y si ha realizado cambios para poder mejorarlas.

3.2.1 Cualitativo y Cuantitativo

Un enfoque cuantitativo permita mostrar desde un punto de vista objetivo los resultados realistas que se presentan en el Banco Caja Social, mediante la recolección de datos, facilitando el análisis estadístico de la relación entre los gerentes y sus funcionarios, debido a que la forma de liderazgo, como se demostró en la descripción del problema, se está desarrollando afectar el desempeño de los empleados. El análisis de los resultados es determinante para la mejora y planificación de acciones de resolución de problemas internos.

Por otro lado, se utilizarán métodos cualitativos con el fin de lograr la mejor validez durante el proceso de investigación para interpretar correctamente los datos recopilados.

La encuesta detalla cómo se desencadena la comunicación interna entre los empleados y sus directivos, el porcentaje y nivel de satisfacción laboral del banco y el nivel de motivación de los empleados en el trabajo.

Población

El proyecto estuvo representado por altos funcionarios de Neiva, quienes son fundamentales para el desarrollo de todas las actividades que se realizan dentro de la organización para mejorar el clima laboral, y los resultados obtenidos revelan las falencias de liderazgo que representan los directivos.

Once funcionarios y gerentes lideran el plan de acción como actores clave que contribuyen a hacer del proyecto un medio eficaz de evaluación. Esto produce resultados, el gerente encontrará una herramienta para entender las diferentes situaciones que les causan inquietudes a los empleados, comprender la forma en que ejerce el liderazgo, orientarla en la toma de decisiones, capacitar a sus empleados para adherirse a las metas establecidas por él, la organización no Generar los despidos masivos que se están produciendo actualmente.

El proyecto identifica con exactitud los problemas de liderazgo identificados en Banco Caja Social Neiva 101, para lo cual se considera necesario e importante realizar una encuesta a funcionarios, encuesta ya estandarizada por el Prof. Álvaro Zapata, adaptada por estudiantes para el liderazgo transformacional. El primer paso en la implementación es un diálogo entre el gerente y el estudiante de MBA, permitiendo el acceso a la información y el gerente dando su opinión sobre lo que considera falencias y problemas que se están presentando en el equipo de trabajo, para que el diagnóstico de la oficial y la gestión del gerente finalmente se puede lograr el autodiagnóstico.

3.2.2 Muestra

La muestra determinada para aplicar la encuesta a la población de trabajadores del Banco Caja Social oficina Neiva 101 fue el total de 11 encuestas. La investigación se aplica a los oficiales de la Ciudad de Neiva pertenecientes a los empleados del Banco Caja Social oficina Neiva 101 en las instalaciones de la oficina, localizada en la calle 8 No. 5-76- barrio Centro.

3.3 Técnicas de investigación

El diagnostico el cual se aplicará a los funcionarios del Banco Caja Social Oficina Neiva contempla una variable caracterización, un índice de motivación que permite comprender y evaluar cuestiones dentro de la organización relacionadas con la comunicación y el liderazgo que brindan los gerentes. El autodiagnóstico juega un papel fundamental en el análisis de problemas como parte previa a las recomendaciones de intervención.

- Encuesta
- Entrevista
- Observación

3.3.1 Análisis de las teorías

Para iniciar con nuestra investigación debí reunir las teorías que se ajusten a lo que se quiere lograr en los objetivos, por ello encontramos las Teorías de Bass, Avolio, Burns, entre otros que me mostraron el camino correcto para realizar la investigación.

3.3.2 Encuesta

Es así como se hará a través de una encuesta que comprende los cuatro apartados anteriores, la cual deberá mostrar por qué el liderazgo transformacional, es el que se debe aplicar en este caso y porque un mal liderazgo ha sido un inconveniente para el logro de las metas.

Los indicadores de la encuesta a su vez tienen una serie de preguntas realizadas con el objetivo de diagnosticar factores como la motivación, el trabajo en equipo, el nivel de cumplimiento en los objetivos y la relación entre funcionarios y gerente.

Estas encuestas que se van a realizar, dentro de la oficina del Banco Caja Social, donde los empleados en un horario donde no afecte sus actividades laborales realizarán la encuesta previamente concretada con la gerente, no se toman los nombres de los funcionarios para que no se puedan presentar posibles represalias más adelante.

Por otra parte, la encuesta se guiará en el modelo de los profesores Zapata y Lombana (2014) donde crearon un instrumento de medición para las empresas y su liderazgo, donde toman factores como la comunicación, la confianza y la organización entre empleadores y gerentes. De igual manera se relacionará con la entrevista que tendrá la gerente del banco, con el fin de obtener resultados más detallados de las dificultades que se presentan dentro de la organización.

3.3.3 Entrevista

Esta se hizo con la gerente con el fin de obtener un análisis más preciso, de tal forma que los resultados obtenidos serán analizados, teniendo en cuenta las dos partes involucradas, es decir, se observa cuáles son las falencias de la gerente y los problemas que se están generando entre funcionarios- gerente.

Se logra examinar el problema de investigación, de tal forma que se obtendrá una información más completa para el análisis. Finalmente, este proyecto de investigación se guía en las respuestas proporcionadas por la población de funcionarios del Banco Caja Social oficina Neiva.

3.4 Validez de la investigación

La validez de esta investigación se da gracias a que tomamos una encuesta se tomó una encuesta ya establecida pero la acople a la realidad que vivimos en el banco caja social oficina 101 para que esta represente los funcionarios y los problemas que tenemos allí y nos dé un resultado acertado de lo que está sucediendo y así mismo tener la mejor solución a las falencias presentadas, también miraremos la validez desde sus seis dimensiones en sus formas cualitativas y cuantitativas que es como guiar la investigación. Para dar comienzo a las dimensiones hablaremos de:

Credibilidad (validez interna): De acuerdo con todas las teorías que tomamos, tratamos de no dejar cabos sueltos dentro de la investigación y todos los

inconvenientes que no se han podido resolver fácilmente se logren gracias a esta, de igual manera trate de acoplar la investigación cuantitativa para poder medir todos y cada uno de los problemas que pueda haber en la estructura organizacional.

Transferibilidad (validez externa): Esperamos que este proyecto tenga una validez externa porque, aunque nuestro estudio se base inicialmente en la oficina Neiva 101, sé que puedo contribuir en la estructura organizacional del Banco Caja Social en general y que ayudara para que el banco se posicione grandemente en Colombia.

Fiabilidad (fidelidad): El proyecto está muy bien estructurado desde el inicio se realizó un estudio riguroso de cuáles eran los mejores puntos para tomar, lo que dará una fiabilidad del proyecto muy alta.

Confirmación (objetividad): Para sentar la objetividad de la investigación tomamos una encuesta establecida que permita ver con claridad cada uno de los puntos y falencias de la empresa, lo que permite establecer que no se tomaron en cuenta los criterios o pensamientos del estudiante investigador.

Integridad: En esta investigación se mantendrá en el anonimato a los funcionarios para lograr generar una confianza a la hora de responder y que estas respuestas sean más acertadas y enfocadas a la realidad.

Coherencia: Todas las técnicas de investigación que usaremos aquí, como la observación, la encuesta, la entrevista y las teorías estudiadas, usando los dos métodos cuantitativo y cualitativo son las más adecuadas para resolver el problema en mención.

Tabla 5 Validez de la Investigación. Fuente: Elaboración Propia

Criterio de Validez	Dimensiones	Medidas adoptadas
Credibilidad/validez Interna	Por medio de encuestas, entrevistas y observación se dará una criterio acertado y acorde con la realidad	Cualitativa:
		Tomaremos dos teorías y basado en los métodos que estas han desarrollado y se validara la información.
		Cuantitativa: Se garantiza con la interpretación de los datos de manera sustentada, donde todas las técnicas que usemos serán tomadas en cuenta.
Transferibilidad/validez externa	Gracias a este estudio que esperamos desarrollo de la manera más acertada para que sea un método común de aplicación en todas las oficinas del banco caja social	Máxima comprensión de la problemática Mínima generalización de los resultados Cuantitativa: Posibilidad de generalización de la muestra a la población
Fiabilidad	Resultados coherentes, - consistentes y fiables	Cuali+Cuanti:
		Explicación del marco teórico
		Ningún compromiso con los actores
		Se hará con todos los actores presentes dentro de la empresa

Confirmación	Construcción de la	Cuali+Cuanti: Triangulación de los métodos
---------------------	--------------------	---

	interpretación	“Diario de a bordo”
Integridad	Interpretación disminuida por mentiras y malas representaciones de los informantes	Cuali+Cuanti: Establecer relaciones de confianza Cuidar el anonimato
Coherencia	Ontológica Epistemológica Metodológica Ética	Cuali+Cuanti: Comprensión del problema Tema marco teórico Recolección y análisis de datos Itinerario personal del investigador

3.5 Metodología para alcanzar los objetivos específicos

Medir la percepción de los funcionarios sobre el liderazgo transformacional	Liderazgo transformacional	-Participación -Elementos de trabajo -Holismo y sinergia -Liderazgo -Toma de Decisiones -Valores	ENCUESTA
Identificar las posibles causas que están generando un mal liderazgo.	Liderazgo burocrático	-Debilidades -Fortalezas -Comunicación	Entrevista

Valoración de acuerdo con todos los resultados obtenidos y la a investigación teórica.	Problemas de la comunicación	-Carisma - Consideración Individualizada -Estimulación intelectual -Liderazgo inspiracional	

Tabla 6 Objetivos. Fuente: Elaboración Propia

3.6 Esquema general del proceso de la investigación



Figura 2 Esquema: Proceso de Investigación.

Fuente: Elaboración Propia

3.7 Instrumento de recolección de información.

Encuesta

Es así como se realizó a través de una encuesta que comprende los cuatro apartados anteriores, la cual mostro por qué el liderazgo transformacional, es el que se debe aplicar en este caso y porque un mal liderazgo ha sido un inconveniente para el logro de las metas.

Los indicadores de la encuesta a su vez tienen una serie de preguntas realizadas con el objetivo de diagnosticar factores como la motivación, el trabajo en equipo, el nivel de cumplimiento en los objetivos y la relación entre funcionarios y gerente.

Estas encuestas que se realizaron, dentro de la oficina del Banco Caja Social, donde los empleados en un horario donde no afecte sus actividades laborales realizaran la encuesta previamente concretada con la gerente, no se tomaran los nombres de los funcionarios para que no se puedan presentar posibles represalias más adelante.

El formulario que se presenta a continuación consta de 9 preguntas con factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional y el liderazgo transformacional.

En cada factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse la empresa, organización o institución y el 10 su

manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente.

En la segunda pregunta, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cual o cuales son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la empresa, organización o institución.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN BANCO CAJA SOCIAL OFICINA 101 NEIVA

PARTICIPACION

Pregunta No1	Pregunta No 1.1	Pregunta No 1.2
¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción):	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable

tomar parte en las decisiones?		
No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre	a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas. b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión. c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones. d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones. Otras causas ¿Cuáles? .	a) b)

Tabla 7 Pregunta 1. Participación.

Fuente: Elaboración Propia

HOLISMO Y SINERGIA

(El holismo se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes)

Pregunta No 2	Pregunta No 2.1	Pregunta No 2.2
¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos del banco caja social, antes que sus intereses personales?	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción):	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre	a) No se conocen la misión y los objetivos. b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos del banco caja social c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas. d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional. e) En general, los intereses de las personas priman sobre los del banco f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo. g) La estructura organizacional no facilita la integración. h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. Otras causas ¿Cuáles? .	a) b)

Tabla 8 Pregunta 2. Relaciones interpersonales.

Fuente: Elaboración Propia

LIDERAZGO

Pregunta No3	Pregunta No 3.1	Pregunta No 3.2
¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción):	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente	a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros. b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo. c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos. d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.	a) b)

	e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas. f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio. g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo. Otras causas ¿Cuáles? .	
--	--	--

Tabla 9 Pregunta 3. Liderazgo.

Fuente: Elaboración Propia

RELACIONES INTERPERSONALES

Pregunta No4	Pregunta No 4.1	Pregunta No 4.2
¿Las relaciones interpersonales que se dan en el banco caja social son realmente las mejores?	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción):	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente	a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse. b) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás. c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas. d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato. e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	a) b)

	f) Falta más libertad de expresión. g) Las barreras sociales no lo permiten. h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones. i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear. Otras causas ¿Cuáles?	
--	---	--

Tabla 10 Pregunta 4. Relaciones interpersonales.

Fuente: Elaboración Propia

LIBERTAD DE EXPRESION

(La libertad de expresión es la libertad de expresión de las personas o grupos de forma espontánea y con total libertad, con profundo respeto por la organización y sus miembros, en el sentido que crean conveniente, por los canales que estimen convenientes, o con el propósito de sugerir lo que estimen importante para mejorar varios procesos o buscar algunas colaboraciones que ayuden a trabajar de la mejor manera posible. La libertad de expresión promueve las buenas relaciones, la conciliación entre campos y ayuda a lograr la misión y los objetivos organizacionales más fácilmente).

Pregunta No5	Pregunta No 5.1	Pregunta No 5.2
¿Tiene usted en el banco caja social amplias posibilidades	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas por las cuales	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales

de expresarse libremente?	no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción):	son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Las tengo plenamente	a) No tenemos suficiente libertad de expresión. b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos. d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias. e) En general, no se fomenta la libre expresión en el banco caja social f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores a. Mi jefe inmediato no la permite. b. No se permite ningún tipo de expresión o diálogo. c. Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario. d. Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia. Otras causas ¿Cuáles?	a) b)

Tabla 11 Pregunta 5. Libertad de Expresión.

Fuente: Elaboración Propia

RECONOCIMIENTO

Pregunta No6	Pregunta No 6.1	Pregunta No 6.2
¿A las personas que se distinguen en el banco caja social, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción):	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
Se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No se les valora	a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en el banco. b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero le falta mayor sensibilidad al respecto. c) Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen. d) El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos. e) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras. f) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse. g) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente. Otras causas ¿Cuáles?	a) b)

Tabla 12 Pregunta 6. Libertad de Expresión.

Fuente: Elaboración Propia

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Pregunta No7	Pregunta No 7.1	Pregunta No 7.2
¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción):	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente	a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada b) Falta objetividad en la evaluación c) La evaluación no se hace en el momento oportuno d) La evaluación no es imparcial e) Más que constructiva, la evaluación es represiva a. No se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas b. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente c. No existe una cultura de la evaluación de desempeño. d. Otras causas ¿Cuáles?	a) b)

Tabla 13 Pregunta 6. Evaluación de desempeño.

Fuente: Zapata y Garcia

13. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

(La comunicación es aquella herramienta con que contamos dentro de la organización para dar a conocer nuestros diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que hagan del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, si es el caso contando con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento).

Pregunta No8	Pregunta No 8.1	Pregunta No 8.2
¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción):	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre	a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo. b) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes. c) Siempre hay que pedir cita. d) Los jefes oyen, pero no escuchan. e) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.	a) b)

	f) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada, sino que se les informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes. g) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados. h) Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores. i) Otras causas ¿Cuáles?	
--	--	--

Tabla 14 Pregunta 7 Comunicación y retroalimentación.

Fuente: Elaboración Propia

VALORES

Pregunta No9	Pregunta No 9.1	Pregunta No 9.2
¿Existe en el banco caja social una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción):	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente	a) Mas que los logros interesan las relaciones interpersonales b) En el banco prima la impersonalidad. c) No son abiertos al cambio.	a) b)

	d) Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado. e) No permiten cambios en los métodos de trabajo f) El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos. g) No comparten una visión futurista. Otras causas ¿Cuáles?	
--	---	--

Tabla 15 Pregunta 9. Valores.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta No10	Pregunta No 10.1	Pregunta No 10.2
¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en el banco caja social, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:
No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente	a. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos. b. No hay el suficiente interés porque las cosas se	

	hagan con más agilidad c. La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, organización o institución a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc. d. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos e. Él querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles. f. Otras causas Cuáles?	
--	---	--

Tabla 16 Pregunta 10. Normas

Fuente: Elaboración propia

Entrevista

Esta se hizo con la gerente con el fin de obtener un análisis más preciso, de tal forma que los resultados obtenidos serán analizados, teniendo en cuenta las dos partes involucradas, es decir, se observa cuáles son las falencias de la gerente y los problemas que se están generando entre funcionarios- gerente.

Se logra examinar el problema de investigación, de tal forma que se obtuvo una información más completa para el análisis. Finalmente, este proyecto de investigación se guio en las respuestas proporcionadas por la población de funcionarios del Banco Caja Social oficina Neiva.

La Entrevista cuenta con 10 preguntas que nos ayudaran a identificar las falencias y las fortalezas de la gerente.

1. ¿Existen varios tipos de liderazgo, los cuales fomentan el éxito y ayudan a los empleados a cumplir a cabalidad sus objetivos que estilo considera usted que es el que maneja dentro de la oficina?
2. ¿Considera usted que el trabajo realizado como líder de acuerdo con la forma de delegar funciones, de reconocer los éxitos y de apoyar a sus empleados ha hecho que sus empleados tengan un alto nivel de compromiso con usted?
3. ¿Se asegura usted de que sus empleados hayan entendido sus apreciaciones y se asegura de que si están realizando sus tareas bien se les informe y cuando no les informa la manera para mejorarlas realizando una retroalimentación a tiempo?
4. ¿Cuándo sus empleados tienen dudas y necesitan de ayuda o en algún conflicto necesitan de su apoyo usted está siempre disponible para ellos?
5. ¿En su equipo de trabajo las personas la ven como alguien carismático que motiva a sus funcionarios y los ayuda a alcanzar sus metas?

6. ¿Al momento de tomar de decisiones estas decisiones se toman en compañía de sus funcionarios haciéndolas de manera preventiva o simplemente se informa de cómo va a ser corregido?

7. ¿Cuáles son las acciones que usted considera que realiza para que sus empleados tengan un rendimiento óptimo?

8. ¿Considera usted que el tipo de liderazgo con el que usted maneja genera confianza y ánimo para realizar adecuadamente las funciones en la oficina?

9. ¿Qué métodos usa para informar y apoyar a los miembros del equipo que no están trabajando a su máximo potencia?

Observación

Diario de Campo

 UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA		DIARIO DE OBSERVACION		ACREDITADA EN ALTA CALIDAD Resolución 11233 / 2018 - MEN
Institución:		UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA	Grupo: Oficina Neiva 101 Banco Caja Social	
Docente en formación:		Juan Diego Hernandez Valencia	Espacio Académico:	Maestría en Administración de
SESIÓN	INFORMACIÓN BÁSICA	DESCRIPCIÓN		

1	FECHA	12/07/21 al 16/07/21	Se observa después de culminar el primer semestre que el grupo de trabajo no cumplió su propósito en cuanto al tema de metas, las reuniones diarias y semanales que se plantean durante el mes (el aquí y el ahora y todos con todos), las imparte la gerente de una manera no tan emotiva y generando presión en algunas personas que han demostrado menor desempeño, de esta forma el gerente hace comparaciones de los funcionarios, generando un ambiente tenso, ya que pone por encima de estos a funcionarios que han cumplido con los objetivos establecidos y realiza calificaciones no de retroalimentación, si no de comparación donde se nota que algunos funcionarios en vez de sentirse motivados o
			ANÁLISIS
			Teniendo en cuenta que en la organización se califica cada semestre para saber el rendimiento y los objetivos cumplidos por la empresa, es un momento clave para valorar en que se está fallando, que se está haciendo mal y se debe modificar para poder tener éxito en los resultados, es por eso que al analizar el liderazgo impartido por la gerente, es notable que no es el apropiado, ya que primero debería escuchar a los colaboradores que tienen un bajo rendimiento, que cree que deben mejorar, en que cree que fallaron y que les falto implementar para lograr los objetivos, entendiendo las opiniones de los funcionarios, la gerente debe analizar de manera individual, cada persona y de acuerdo a su conocimiento indicarle cual es el plan de acción que se puede construir en conjunto para que este nuevo semestre se refleje un panorama diferente.
			REFLEXIÓN
			Liderar no es lo mismo que ser un jefe, son posiciones iguales, pero concepto totalmente diferentes de la labor que tiene que hacer la persona para dirigir a un grupo, para conocerlo y mucho más para entenderlo, algunos comentarios gestos o actitudes, bastan para bajar los ánimos a algunas personas que intentan dar su 100% y algunas veces están motivados, pero las decisiones que toman no son las correctas para lograr el éxito y es aquí donde el líder debe saber orientar y enseñar, no como tomar la decisión si no como hacer que sea efectiva.

Tabla 30 Observación. Fuente: Elaboración propia

 UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA			DIARIO DE OBSERVACION		ACREDITADA EN ALTA CALIDAD Resolución 11233 / 2018 - MEN
Institución:		UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA		Grupo: Oficina Neiva 101 Banco Caja Social	
Docente en formación:		Juan Diego Hernandez Valencia		Espacio Académico:	Maestría en Administración de
SESIÓN	INFORMACIÓN BÁSICA		DESCRIPCIÓN		
2	FECHA	19/07/21	Iniciando la reunión semanal la gerente imparte instrucciones de cómo va la oficina, en lo que se tienen que enfocar y en las decisiones y acciones que se deben tomar para cumplir con los objetivos, es por eso que se generan espacios para realizar una lluvia de ideas donde los colaboradores dan su opinión acerca de cómo creen que se deben desarrollar las ventas efectivas, es aquí donde la participación solo la hacen las mismas personas o intervienen las mismas personas, se observa que algunas personas tienen más confianza con la gerente para compartir sus opiniones, realizar cuestionamientos de esta bien, de que puede estar fallando y como se puede mejorar y en algunos casos otras personas solo aprueban los comentarios de los ANÁLISIS La gerente debe tomar un rol que genere confianza, donde se pueda tener un espacio participativo, donde cada colaborador exprese su opinión y desarrolle una idea clara de cuál es el mejor camino que se debe tomar para llegar a los objetivos planteados, es así que este vínculo entre gerente y colaborador no solo debe ser sesgado en tema de metas y objetivos, sino que también se debe tocar temas de personas, de recreación o diferentes ámbitos que generen la confianza de poder expresar ideas que construyan los intereses de un equipo de trabajo. El miedo al no poder expresarse se nota mucho en algunos colaboradores, ya sea por su baja autoestima o inseguridad o porque simplemente el líder no ha REFLEXIÓN		

			Se deben generar espacios diferentes a los laborales para que las personas puedan romper el hielo al momento de una conversación, al momento de generar una idea o simplemente al desarrollar una solución, empezando por que los funcionarios puedan tener la confianza para expresarse con su líder, la comunicación en una organización es sumamente importante cuando se manejan metas y objetivos en grupos de trabajo, el poder opinar debatir y dar soluciones
--	--	--	---

Tabla 31 Observación. Fuente: Elaboración propia.

 UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA			DIARIO DE OBSERVACION		ACREDITADA EN ALTA CALIDAD Resolución 11233 / 2018 - MEN	
Institución:			UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA		Grupo: Oficina Neiva 101	
			Juan Diego Hernandez Valencia		Banco Caja Social Espacio Académico	
					Maestría en Administración de	
SESIÓN		INFORMACIÓN BÁSICA		DESCRIPCIÓN		
N						
3		FECHA 26/07/21 al 30/07/21		En esta semana se observó cómo se desarrolla normalmente el día a día de todos los funcionarios, este es el momento donde cada persona se encuentra realizando sus labores con los clientes, desarrollando los objetivos y las metas propuestas del mes, es por eso que se puede notar que la gerente imparte más obligaciones y tareas diarias a algunos funcionarios más que a otros, se puede observar la sobrecarga de trabajo en algunas personas y en otras el manejo de clientes importantes o potenciales para la oficina, la forma en que la gerente se dirige a los funcionarios, la gesticulación muestra que la gerente tiene algunas preferencias con ciertos funcionarios y a su vez, se nota		
ANÁLISIS						

		Todas las personas tiene características, habilidades, emociones diferentes, sus personalidades las hacen ser únicas diferenciándolas de los demás, es por eso que el líder debe encargarse de detectar los talentos que tiene cada persona y empezar a encaminar o pulir a los funcionarios, para que todos sean eficientes y eficaces en las laborales que se desarrollan diariamente en una oficina, siendo así se les debe brindar tareas de confianza a cada uno de ellos, primero para hacerlos sentir importantes y segundo para poderles moldear de acuerdo al propósito de
		REFLEXIÓN La igualdad entre funcionarios crea espacios de convivencia más competentes, más productivos, donde los lideres no se deben preocupar por delegar tareas importantes algunos, sino que están seguros de que todos sus colaboradores deben y pueden realizar las tareas con éxito, creando confianza, de igual manera generando unión en ellos, logrando establecer una

Tabla 32 Observación. Fuente: Elaboración propia.

 UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA			DIARIO DE OBSERVACION		ACREDITADA EN ALTA CALIDAD Resolución 11233 / 2018 - MEN
Institución:		UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA		Grupo: Oficina Neiva 101	
		Juan Diego Hernandez Valencia		Espacio Académico	Maestría en Administración de
SESIÓN	INFORMACIÓN BÁSICA		DESCRIPCIÓN		
Nº	FECHA				
4	02/08/21 al 06/08/21		En esta última semana se observa que hubo un inconveniente que involucra a los funcionarios en el mal procedimiento de unas tasas de interés dadas a un cliente potencial, es aquí donde todo el peso de la oficina recae en la gerente y observamos en la reunión que se tuvo con los colaboradores, demuestra el liderazgo establecido de manera caótica, el tono de voz, sus gesticulaciones y la forma de dirigirse a sus colaboradores los cuales nunca fueron escuchados, ya que la gerente nos les dio la oportunidad de aclarar la situación, el nivel de estrés que se observó hizo que no se pudieran escuchar las opiniones, la gerente no supo controlar la situación y genero temor acerca de las consecuencias de lo ocurrido.		

			ANÁLISIS
			El perder el control de la situación con un grupo de trabajo, donde la responsabilidad de las labores depende de todos y en ocasiones generan consecuencias graves, es por esto que el buscar la solución de manera tranquila y organizada genera que el grupo de trabajo se fortalezca e implemente soluciones rápidas, aquí se debe evidenciar el liderazgo que se debe tener en cualquier situación establecida, escuchar, entender y solucionar, hacen las
			REFLEXIÓN
			Se deben tener pautas claras para el momento en que se generen inconvenientes, creando soluciones optimas a los problemas que se presentan dentro de la oficina, para que no se genere caos y los colaboradores pierdan el respeto a su líder, es por esto que el gerente así mismo como celebra cuando hay victorias, se debe

Tabla 30 Observación.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones (Diario a bordo)

La gerente se guía por el hecho de asumir obligaciones de carácter fuerte con las personas a quienes dirige, de manera autoritaria. Esto genera una preocupación por las necesidades de los empleados y así mismo hace que el grupo de trabajo sobrepase los límites de la no confianza interpersonal, una resistencia al cambio, por eso se quiere saber si se ha perjudicado el nivel de comunicación asertiva por las actitudes rígidas y las resistencias al cambio, como también una negativa de opiniones y emociones de las partes tanto emisora como receptoras.

Debido a este tipo de liderazgo se ve reflejado en la pérdida de trabajo armónico, convirtiendo en un ambiente de trabajo tenso y no social otras veces por

la confianza de creer que las cosas se están dirigiendo de la mejor manera sin darse cuenta de que el equipo de trabajo no genera el 100 % de su potencial y no tienen la misma visión de progreso esperado, lo cual perjudica el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por el banco.

Listado de cargos o personas a entrevistar y encuestar.

Empleados Banco Caja Social

Libia Amparo Fernández	(Gerente)
Luz Marina Mana	(Subgerente)
Leidy Quintero	(Ejecutiva Empresarial)
Andrés Manchola	(Cajero auxiliar)
Briggitty Losada	(Asesora Comercial)
Leidy García	(Supernumerario)
Paola Otálora	(Asesora de servicios)
Juan Diego Hernández	(Asesor Comercial)
Carlos Moreno	(Asesor Comercial)
Liliana Flórez	(Asesor Comercial)

Álvaro Ruiz	(Asesor Comercial)
Alejandra Diaz	(Cajera Principal)

Organigrama

Fuente: Elaboración propia



Figura 3 Organigrama

3.8 Organigrama Banco Caja Social oficina 101

3.8.1 Variables del proyecto.

Dentro de las variables del proyecto se han destacado diferentes factores que fueron analizadas en rangos evaluativos de 0 a 10, escala que varía de manera cuantitativamente para cada uno de los factores; Tanto la calificación como el factor que arrojaron datos en una escala numérica, muestran un diagnóstico sobre el clima organizacional según datos previos dados por los empleados del Banco caja social, de la ciudad de Neiva.

3.8.2 Análisis de la información.

Para el desarrollo inicial de este punto se toman los datos arrojados por cada uno de los factores, obteniéndose los siguientes resultados:

a. Rangos de evaluación:

En este punto consideramos indispensable, se expresó anteriormente, conservar la misma mecánica analítica del modelo general, en la cual se toma de 0 a 10, mostrando aspectos importantes del estudio como de acuerdo, totalmente de acuerdo, No considero – si considero, No creo – si creo y demás aspectos evaluativos. Para la evaluación de los rangos, es importante que se lleve a cabo la elaboración de gráficos de frecuencia en forma de círculos y utilizar la escala cualitativa para agrupar. Así se tiene que:

Para la evaluación de los rangos, es importante que se lleve a cabo la elaboración de gráficos de frecuencia en forma de círculos y utilizar la escala cualitativa para agrupar. Así se tiene que:

Rangos de evaluación

NIVEL	PUNTAJE
EXCELENTE	9-10
BUENO	6-9
ACEPTABLE	3-6
MALO	0-3

Tabla 17 Rangos de Evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

4 Resultados de diagnóstico

1. ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?



Figura 4 Calificación Pregunta 1

Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 41.6% de los califican excelente, un 16.6% bueno, un 25% aceptable, un 16.6% califica con un valor malo, es decir que el 83,2% de los empleados considera que tiene la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones.

Ítems	Opción	.No Respuestas	Total / % encuestados
	Los q calificaron 10		41.2%
	los q calificaron menos de 10	7	58.8%
C	,Aunque se me informe al respecto escasamente puedo dar mi opinión.	3	25%
D	opinar y ,Sólo puedo informarme participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	4	33,3%

Tabla 18 Análisis Pregunta 1.

Fuente: Elaboración propia

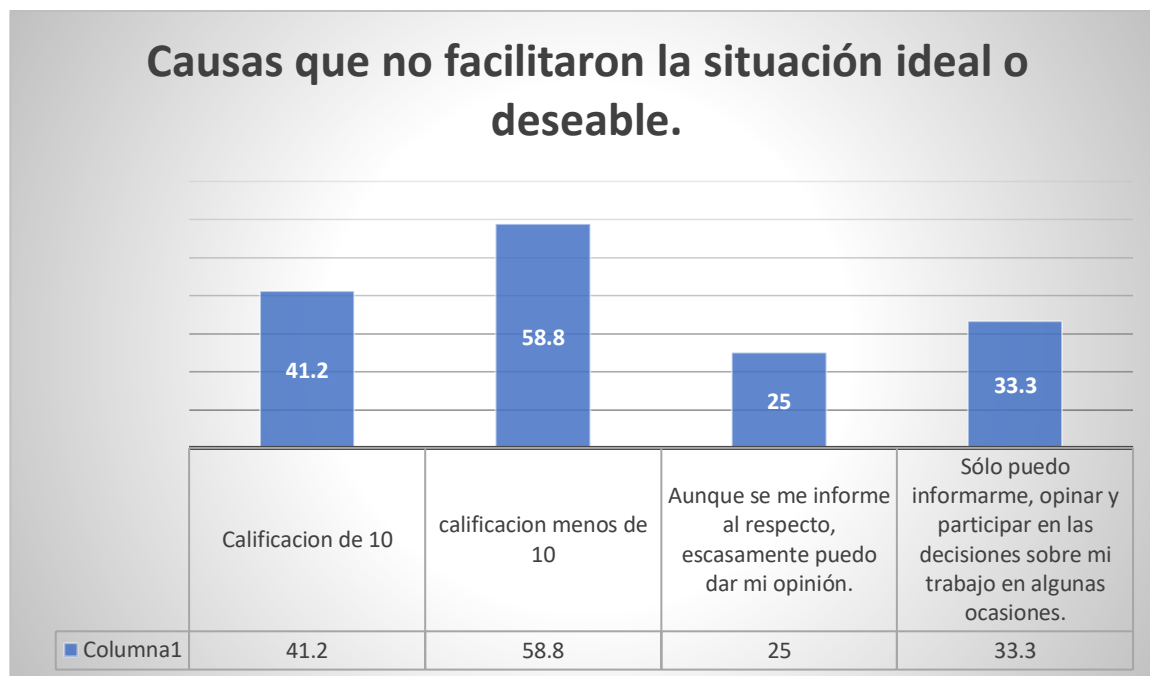


Figura 5 Situación deseable Pregunta 1

Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 41.2% califican de excelente, un 16.6% un 58,8 sienten que hay motivos que influyen en la oportunidad de opinar y aportar 25% considera que escasamente puede dar su opinión y un 33,3% considera que algunas veces participa en decisiones que tienen que ver únicamente con su trabajo.

Soluciones Propuestas por los Encuestados del Factor

1. Capacitación periódicamente.
2. No descuidar las reuniones, las cuales son indispensables para los planteamientos e informaciones generales, para evaluarnos y mejorar.
3. Capacitación en cuanto a las políticas actuales de la organización.

4. Cuando se efectúen reuniones con los colaboradores se expliquen o se den a conocer de las políticas de manera clara y concisa de la organización.

2. **¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos del banco caja social, antes que sus intereses personales?**

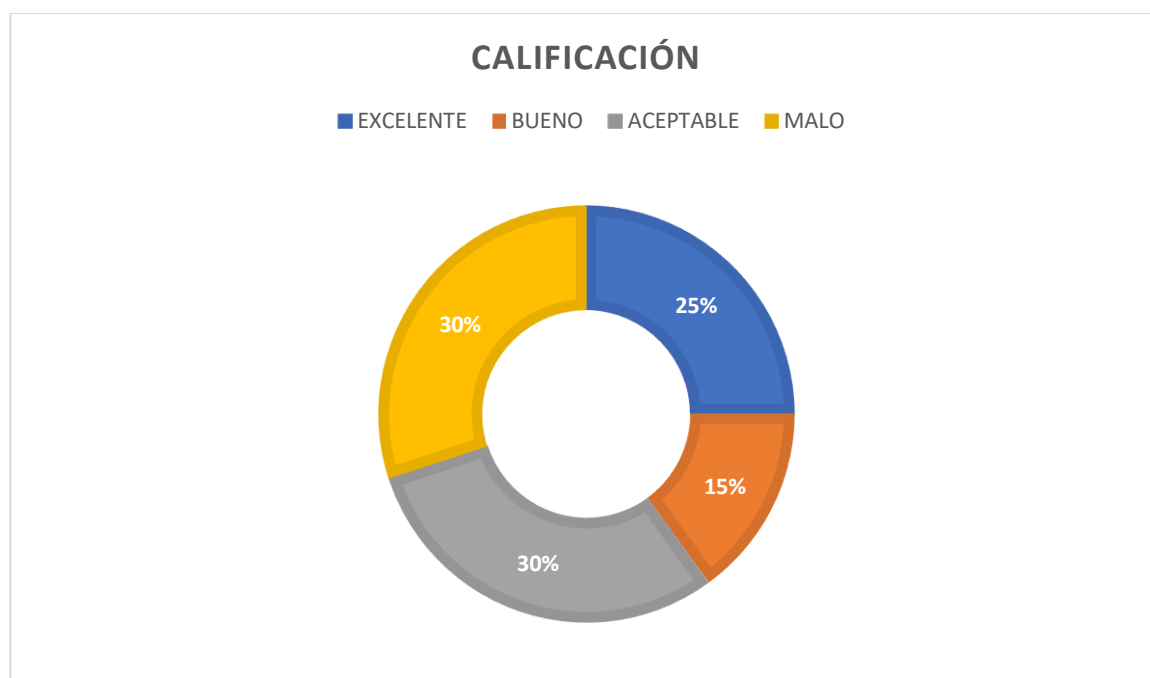


Figura 6 Calificación Pregunta 2.

Fuente: Elaboración propia

Análisis: el 25% considera que es excelente, un 15% bueno, un 30% califica con un valor aceptable, El 30% de los empleados percibe una mala interacción de

los individuos. Es decir que el 40% por del personal percibe que las áreas interactúan positivamente y como un todo, en relación estrecha y amistosa.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor

items	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	3	25%
	los q calificaron menos de 10	9	75%
C	Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	4	33.3%
E	Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.	5	41.6%

Tabla 19 Análisis Pregunta 2.

Fuente: Elaboración propia



Figura 7 Situación deseable Pregunta 2.

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En este análisis el 25% del personal cree que la organización les valora su productividad, y la calidad de su trabajo, dando una calificación de 10; el otro porcentaje restante, el 75% considera que no se le está valorando plenamente, un 33,3% considera que priman los conflictos y un 41,6% considera que falta motivación.

Soluciones propuestas por los encuestados:

1. Hacer reuniones y trabajos entre áreas más a fines.
2. Ser más claros y directos al momento de sugerir o exigir responsabilidad de manera cordial y constructiva, eso motiva la conciencia para aceptar y corregir situaciones, realizando charlas o reuniones periódicamente.

3. Existen intereses entre compañeros, pero en la parte administrativa falta más integración y motivación.

3. ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

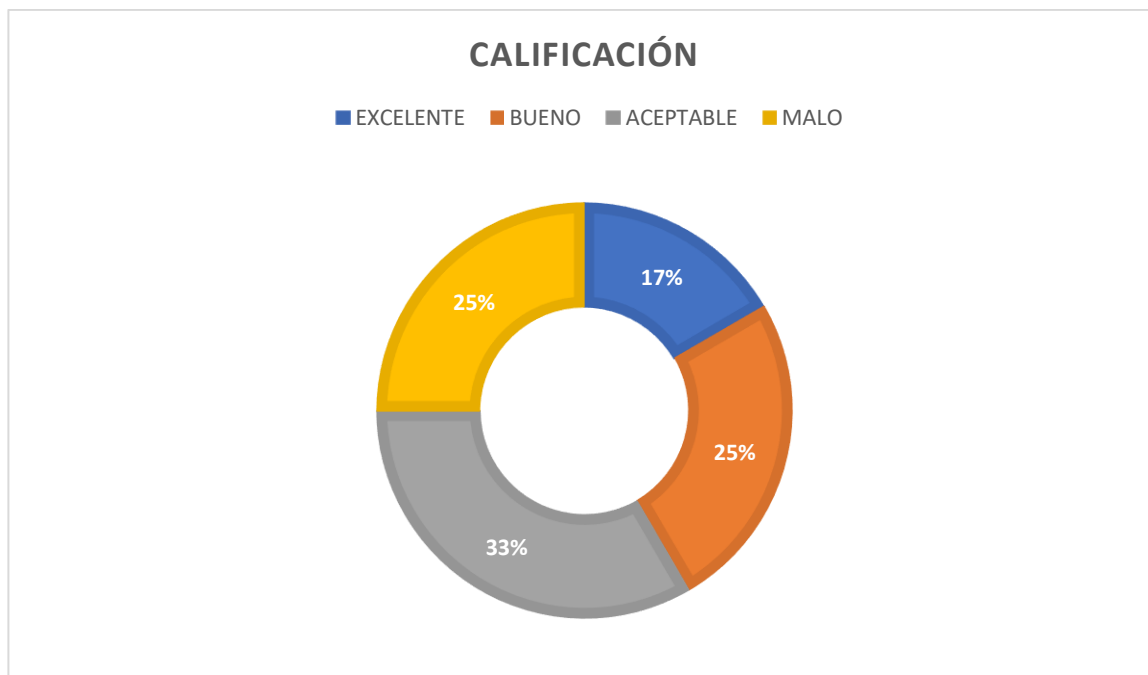


Figura 8 Calificación Pregunta 3.

Fuente: Elaboración propia

Análisis: El resultado de la evaluación muestra que el 17% de los empleados consideran que su jefe inmediata es una persona motivante, asequible, creativa y orientadora, otro 25% lo consideran bueno, un 33% del personal consideran que su jefe inmediato tiene un liderazgo aceptable, el 25% consideran a su jefe malo, lo que quiere decir que la mayoría del personal no está conforme con el liderazgo de su jefe inmediata.

causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 12.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable.

Ítems	Opción	No. Respuesta s	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	2	16.6%
	los q calificaron menos de 10	10	83.4%
C	El jefe simplemente ordena y no le preocupa estos aspectos.	5	50%
F	El jefe tiende más a la rutina que al cambio.	5	50%

Tabla 20 Análisis Pregunta 3.

Fuente: Elaboración propia



Figura 9 Situación deseable Pregunta 3.

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En este análisis el 16,6% el jefe es receptivo y escucha opiniones dando una calificación de 10; el otro porcentaje restante, el 83,4% considera que no se le está escuchando, un 50% considera que el jefe simplemente ordena y un 50% considera que el jefe tiene más a la rutina que al cambio.

Soluciones propuestas por los encuestados:

1. Buscar otros estilos de dirigir y ordenar dialogando más con el personal.
2. Compartir con el personal.
4. Más atención y mejorar el trato con los empleados.

4. ¿Las relaciones interpersonales que se dan en el banco caja social son realmente las mejores?



Figura 10 Calificación Pregunta 4.

Fuente: Elaboración propia

Análisis: un 67% consideran que las relaciones interpersonales en la empresa se dan plenamente, un 8% consideran que las relaciones interpersonales aceptables; en cambio otro porcentaje califica las relaciones interpersonales como malas con un porcentaje del 25%.

Causas Que No Facilitaron La Situación Ideal O Deseable

Tabla

Causas que no Facilitaron la Situación Ideal o Deseable del Factor

Ítems	Opción	No. Respuesta s	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	5	41.6%
	los q calificaron menos de 10	7	58,3%
B	Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	3	25%
C	Mayor solidaridad y apoyo entre las personas.	2	16,6%
F	Falta más libertad de expresión.	2	16,6%

Tabla 21 Análisis Pregunta 4.

Fuente: Elaboración propia



Figura 11 Situación deseable Pregunta 4.

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En este análisis el 41,6% que las relaciones interpersonales se dan bien, dando una calificación de 10; el otro porcentaje restante, el 58,3% considera que no se dan bien las relaciones interpersonales, un 25% considera falta mayor respeto, un 16,6% considera que falta mayor solidaridad y un 16,6% considera que falta más libertad de expresión.

Soluciones Propuestas por los Encuestados del Factor:

1. Promover la cooperación y la solidaridad entre el personal.
2. Fomentar el trabajo en equipo.
5. Tener más convivencia e integración

6. Falta solidaridad y comprensión entre los empleados de la organización.
7. Se valoren los puestos más bajos de la empresa, sin importar la posición que se ocupe en la organización.
8. Al jefe se va la mano en el trato, aunque no es grotesco si es de presión.

5. ¿Tiene usted en el banco caja social amplias posibilidades de expresarse libremente?

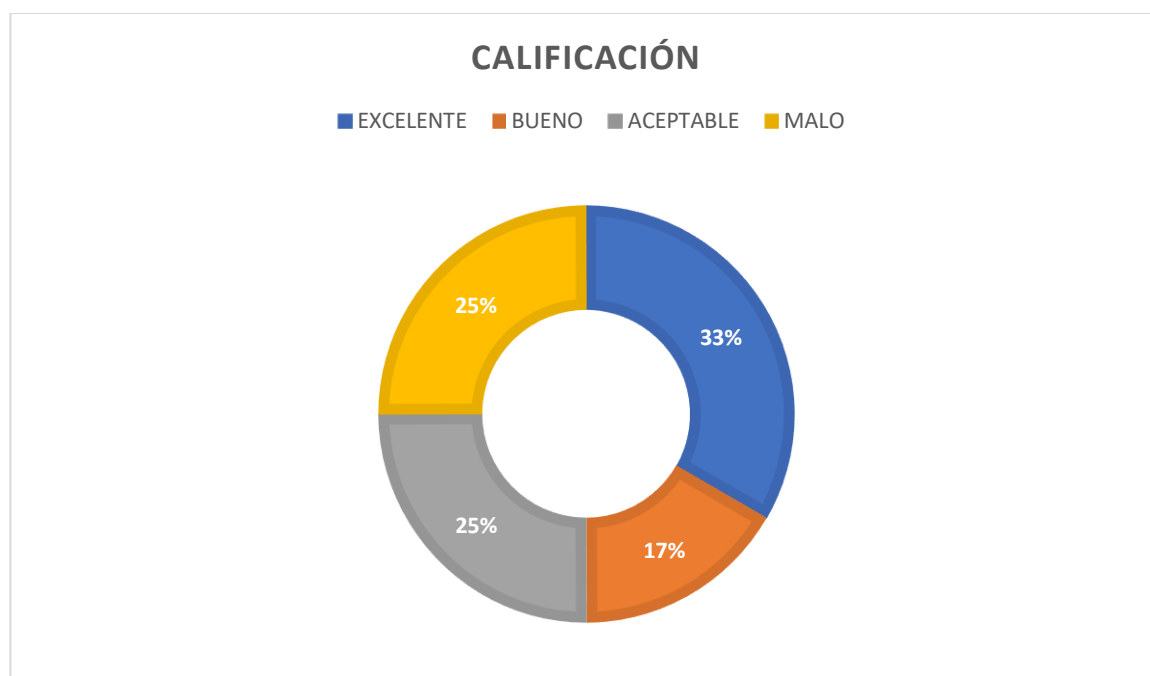


Figura 12 Calificación Respuesta 5.

Fuente: Elaboración propia

Análisis: La evaluación de este factor, identifica que el 50% de los empleados de Porvenir S.A tienen plenamente la libertad de expresarse ponderándolo con una

calificación excelente, mientras que un 25% lo califica como aceptable y un 25% malo.

Causas Que No Facilitaron La Situación Ideal O Deseable

Tabla

Causas que no Facilitaron la Situación Ideal o Deseable del Factor

Ítems	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	4	33,3%
	los q calificaron menos de 10	8	66,6%
B	Solo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.	3	25%
D	Rara vez se atiende nuestras sugerencias.	3	25%
F	Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores.	2	16,6%

Tabla 22 Analisis Respuesta 5.

Fuente: Elaboración propia



Figura 13 situación deseable Respuesta 5.

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En este análisis el 33% que puede expresarse libremente, dando una calificación de 10; el otro porcentaje restante, el 68,6% considera que no se puede expresar, un 25% considera que solo se pueden expresar a través de canales formales, un 25% considera que rara vez se aceptan sugerencias y un 16,6 considera que se puede expresar, pero las condiciones no son las mejores.

Soluciones propuestas por los encuestados del factor 13:

1. Buscar otros medios de expresión.
2. Se debe expresar lo sentido, sin tomar represalia alguna, ni mucho menos cambiar la aptitud con alguno de sus colaboradores.

3. Existe un ambiente tanto interno como externo el cual es pesado y no permite expresarlo que se siente para mejorar los procesos.

6. ¿A las personas que se distinguen en el banco caja social, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

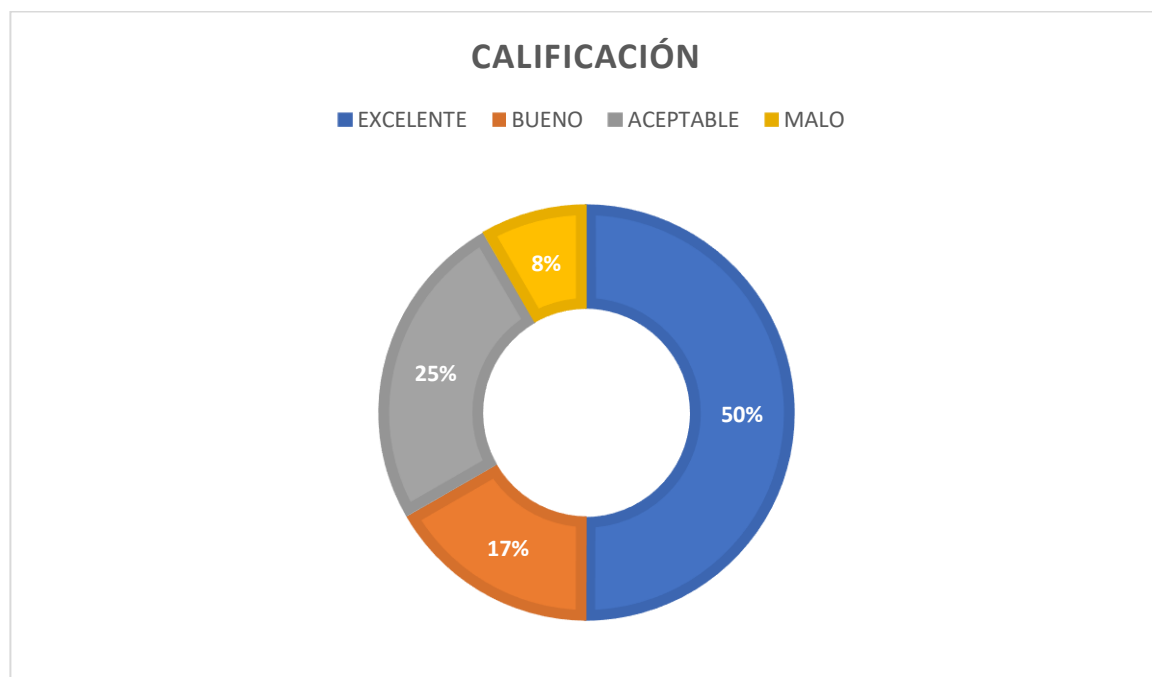


Figura 14 Calificación Respuesta 6.

Fuente: Elaboración propia

Un 50% del personal cree que la organización les valora su productividad, y la calidad de su trabajo, dando una calificación excelente, un 16,6% como buena y un 25% como aceptable; el otro porcentaje restante considera que no se le está valorando plenamente, arrojando una calificación aceptable con el 8,3%.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor

Ítems	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	6	50%
	los q calificaron menos de 10	6	50%
B	Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero le falta mayor sensibilidad al respecto.	2	16,6%
D	El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.	1	8,3%
E	Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	3	25%

Tabla 23 Análisis Respuesta 6.

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia



Figura 15 situación deseable Respuesta 6.

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En este análisis el 50% se les valora su creatividad, dando una calificación de 10; el otro porcentaje restante, el 50% considera que no se le está valorando plenamente, un 16,6% considera que algunos jefes les falta sensibilidad y un 8,3% considera que falta reconocimiento y un 25% considera que se reconoce el trabajo más en unas áreas que en otras.

Soluciones propuestas por los encuestados del factor:

1. Implementar, estimular en fechas especiales como el día del trabajo.
2. Establecer días y eventos para estas cosas.
3. Establecer fechas y eventos para hacer los reconocimientos.

4. Dar reconocimiento a los colaboradores destacados por sus aportes ejercidos, como mínimo de forma verbal, con el fin de motivarlos en las labores ejercidas, para desempeñarse de manera eficaz.

5. Incentivar al trabajador de forma moral y económicamente.

7. ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

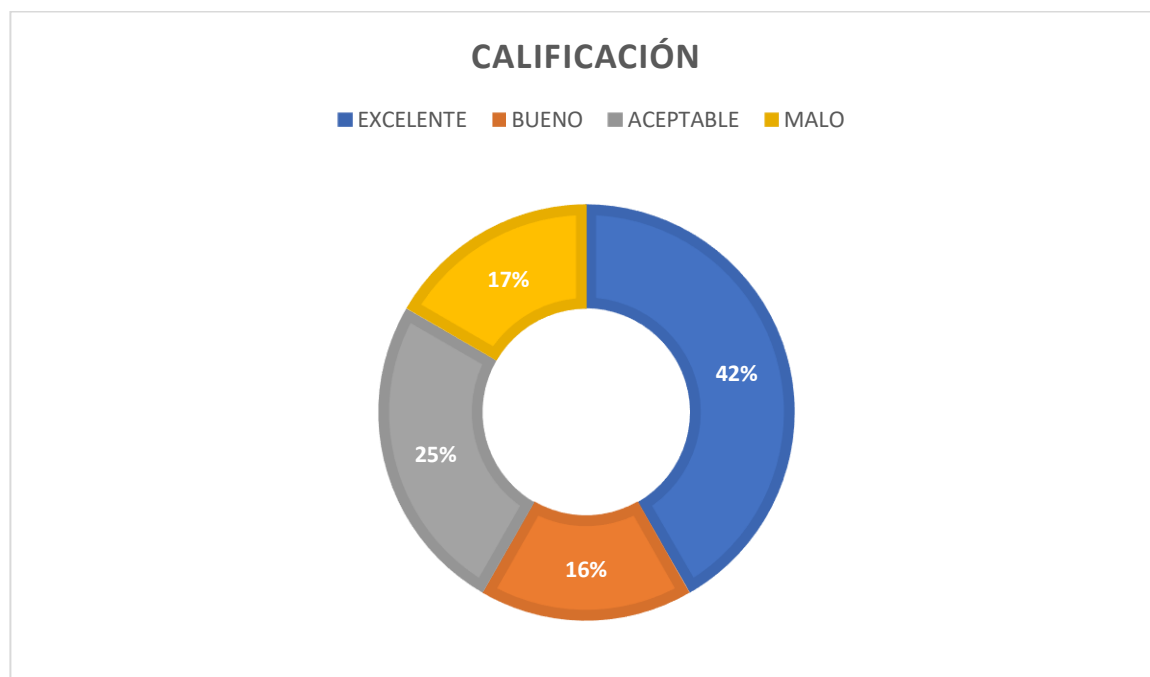


Figura 16 calificación Respuesta 7.

Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 42% de los empleados consideran que la evaluación de desempeño que se realiza en la empresa son los adecuados, otros 16.6 % de personas consideran que las evaluaciones de desempeño buenas, un 25% considera que las evaluaciones de desempeño son aceptables y otro 17% lo consideran como malo. Lo que quiere decir que la mayoría de los empleados se

siente conformes con la evaluación de desempeño y consideran que son los más adecuados.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor

Ítem	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	5	41,6%
	los q calificaron menos de 10	7	58,3%
E	Más que constructiva, la evaluación es represiva	2	16,6%
F	Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente	5	41,6%

Tabla 24 análisis Respuesta 7

Fuente: Elaboración propia

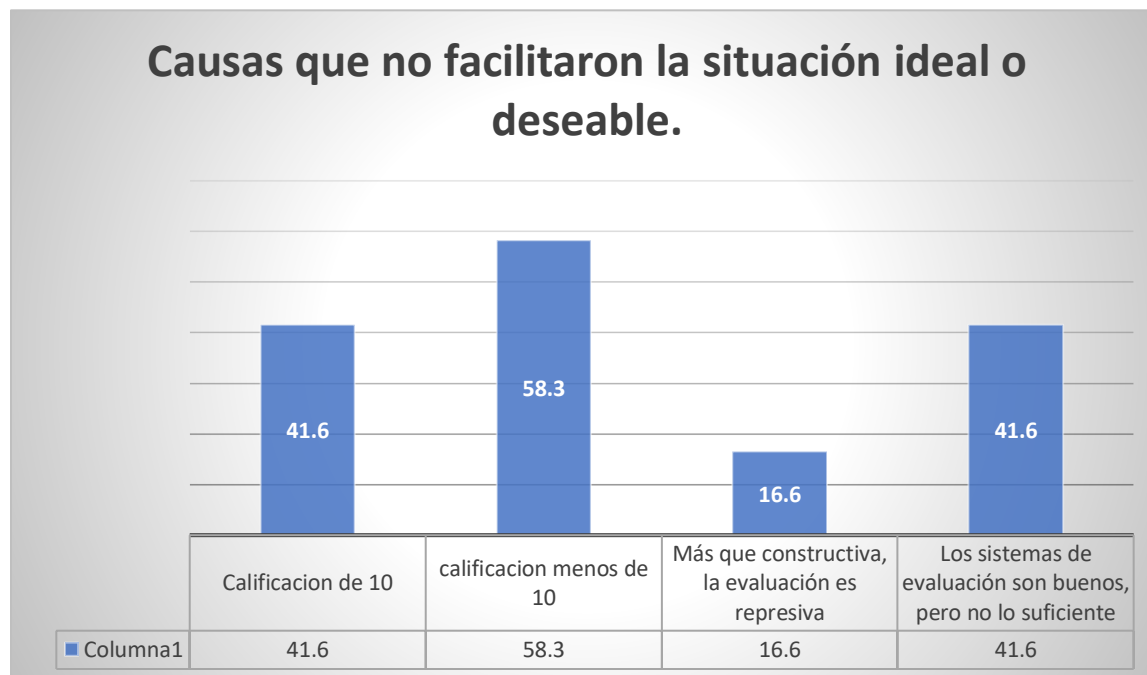


Figura 17 Situación deseable Respuesta 7.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis: En este análisis el 41,6% del personal cree que se le evalúa bien, dando una calificación de 10; el otro porcentaje restante, el 58,3% considera que no se le está evaluando plenamente, un 16,6% considera que la evaluación es represiva y un 41,6% considera que los sistemas de evaluación no son lo suficientemente buenos.

Soluciones propuestas por los encuestados del factor:

1. Tener una política clara y fija de la resolución.
2. Establecer sistemas de evaluación.
3. Desarrollar evaluaciones en el transcurso del contrato.

8. ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante,

contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

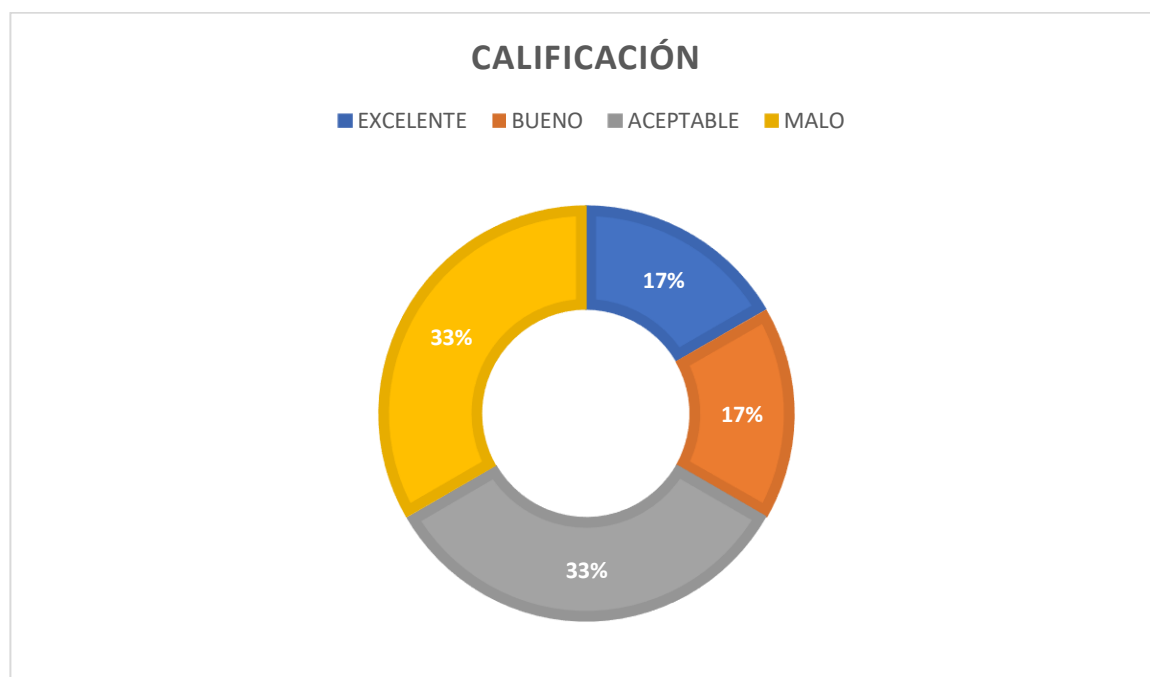


Figura 18 calificación Respuesta 8.

Fuente: Elaboración propia

Análisis: La comunicación y retroalimentación entre dirigentes y subordinados se considera como excelente con un 16,6 %, un 16,6% de empleados lo consideran bueno, un 33,3% considera que la comunicación entre dirigentes y subordinados es aceptable, igualmente el 33,3 considera que es mala.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor

Ítems	Opción	No Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	2	16,6%
	los q calificaron menos de 10	10	83,3%
B	Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.	2	16,6%
F	Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona directamente afectada, sino que se les informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.	4	33,3%
G	Las retroalimentaciones o mesas de diálogo se hacen por órdenes de los superiores más no por voluntad de los afectados.	4	33,3%

Tabla 25 análisis Respuesta 8.

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En este análisis el 16,6% del personal cree que existe una buena



Figura 19 Situación deseable Respuesta 8.

Fuente: Elaboración propia

comunicación, dando una calificación de 10; el otro porcentaje restante, el 83,3% considera que no existe una buena comunicación, un 16,6% considera que no existen canales de comunicación, un 33,3% considera que nunca se hace retroalimentación directa y un 33,3% considera que la retroalimentación se hace por orden de superiores.

Soluciones propuestas por los encuestados del factor:

1. Mejorar la comunicación con el personal de nuestra área.
2. Para una buena comunicación y retroalimentación se necesita puntualiza más la idea principal y explicar con claridad, por un medio atendible y no por celular.

3. La comunicación debe ser más directa con los empleados.

4-. Realizar reuniones con más frecuencia, permitiendo comunicar.

10. ¿Existe en el **banco caja social una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?**

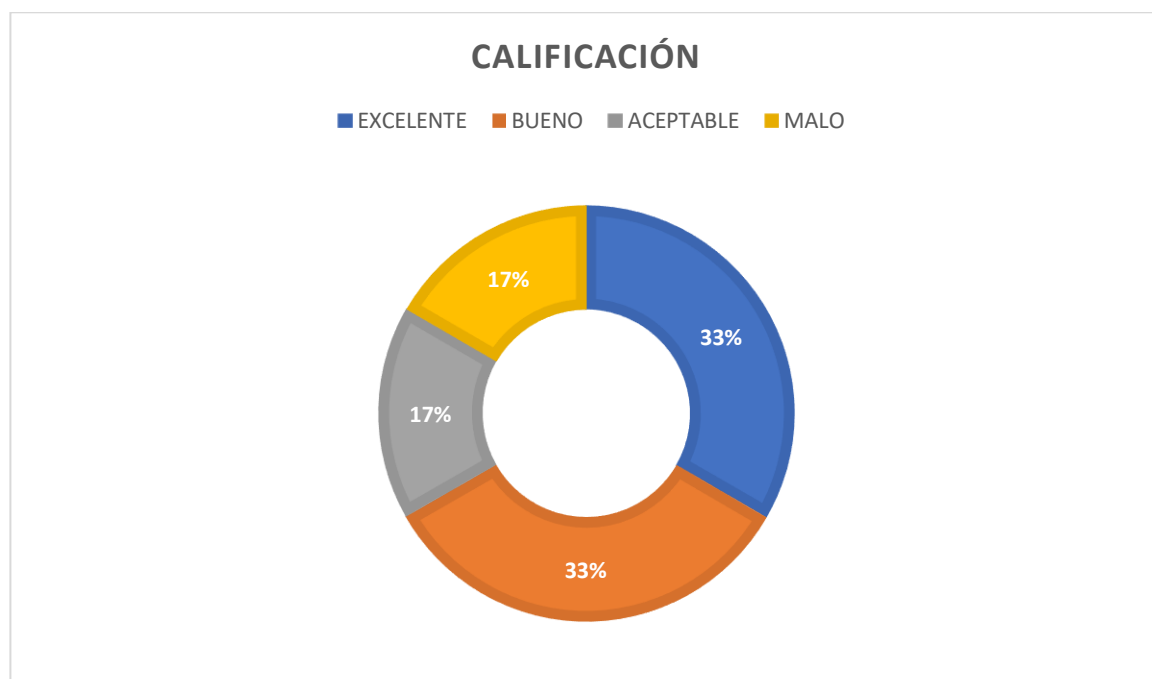


Figura 20 calificación Respuesta 9.

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En esta evaluación se puede observar que la mayoría de los empleados de BANCO CAJA SOCIAL percibe que la organización está orientada a los valores como calidez humana, logro y orientación hacia el futuro. En esta evaluación se evidencio que el 33,3 % califican este factor como excelente, el 33,3 % como muy bueno, el 16,6% como aceptable y el 16,6% como mala.

Causas Que No Facilitaron La Situación Ideal O Deseable

Tabla

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor

Ítems	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	4	33,3%
	los q calificaron menos de 10	8	66,6%
A	Más que los logros interesan las relaciones interpersonales.	1	8,3%
D	Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima al pasado.	5	41,6%
F	El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.	2	16,6%

Tabla 26 análisis Respuesta 9.

Fuente: Elaboración propia

Figura 21 situación deseable Respuesta 9.

Fuente: Elaboración propia.



Análisis: En este análisis el 33,3% del personal cree que se orienta en valores, dando una

calificación de 10; el otro porcentaje restante, el 66,6% considera que no hay calidez humana, un 8,3% considera que no interesan los logros, si no las relaciones interpersonales, un 41,6% considera que están ligados a antiguas formas y un 16,6% considera que no son motivados a enfrentar nuevos retos.

Soluciones Propuestas por los Encuestados del Factor:

1. Buscar nuevos estilos de valores que correspondan a las necesidades de la sociedad.
2. Integrar las diferentes profesiones.
3. Que valoren a las personas por sus logros y no por la antigüedad en la empresa.

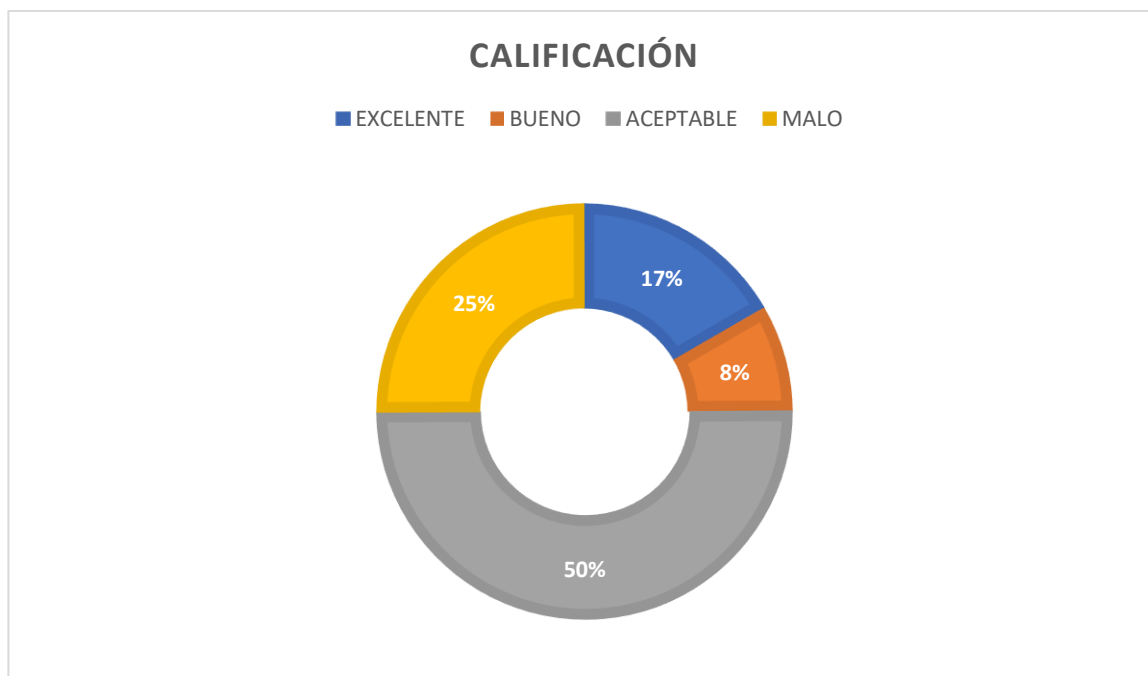


Figura 22 calificación Respuesta 10.

Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 16% de los empleados del BANCO CAJA SOCIAL creen plenamente que las normas, procedimientos, manuales etc., son los necesarios para trabajar con agilidad, con un grado de calificación de excelente; un 8% creen que son buenos y un 50% que son aceptables; por otro lado, el 25% del personal creen que no es malo.

causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor

Ítems	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	2	16,6%
	los q calificaron menos de 10	10	83,3%
C	La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, organización o institución a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.	4	33,3%
D	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y lo objetivos.	6	50%

Tabla 27 análisis Respuesta 10.

Fuente: Elaboración propia

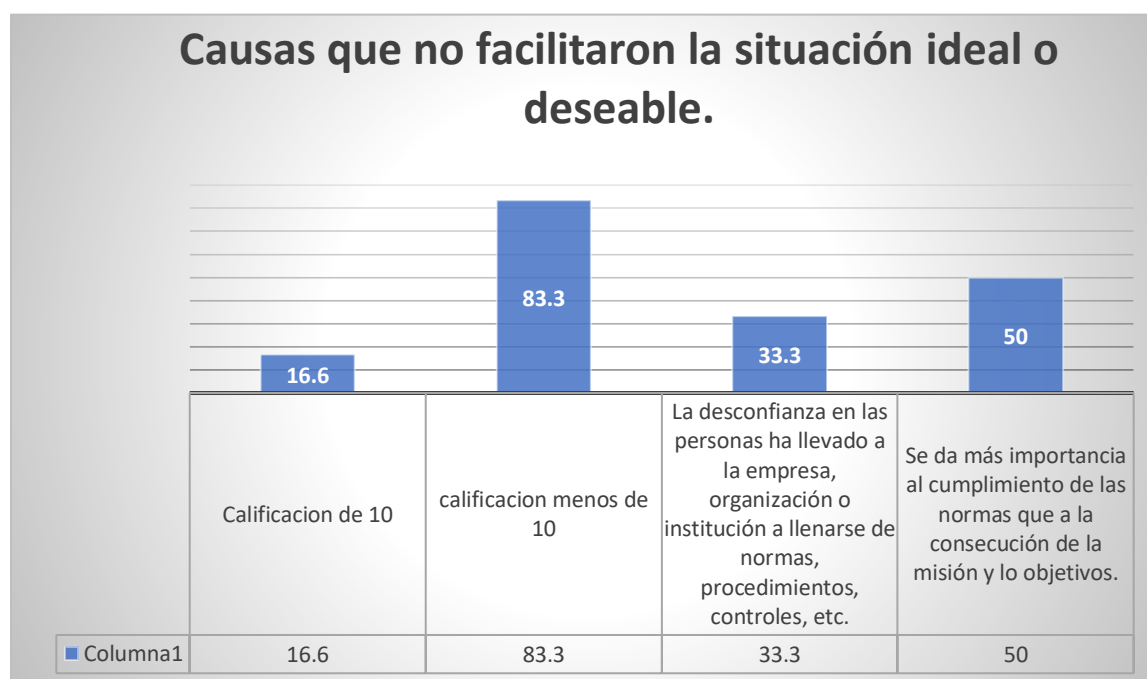


Figura 23 situación deseable Respuesta 10.

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En este análisis el 16,6% del personal cree que los códigos de ética son los estrictamente necesarios, dando una calificación de 10; el otro porcentaje restante, el 83,3% considera que no son los necesarios, un 33,3% considera que hay desconfianza, un 50% considera que se le da más importancia al cumplimiento de las normas.

Soluciones Propuestas Por Los Encuestados Del Factor:

1. Dar más confianza a los colaboradores de la empresa.
2. Falta más comunicación de los procedimientos, normas, manuales, controles, códigos, etc., existentes en la empresa con el fin de exigir su cumplimiento.
3. Hacer más flexibles los reglamentos de la empresa.
4. Dar a conocer lo procedimientos, normas, manuales y controles, etc., si existen, de lo contrario empezar a elaborarlos

4.1.1 ENTREVISTA

1. ¿Conoce usted que existen varios tipos de liderazgo? ¿Nombre los que conoce?
Si conozco varios tipos de liderazgo, entre ellos el participativo, el autoritario, el democrático, burocrático.
2. ¿Existen varios tipos de liderazgo, los cuales fomentan el éxito y ayudan a los empleados a cumplir a cabalidad sus objetivos que estilo considera usted que es el que maneja dentro de la oficina? Considero que manejo un estilo estricto, me gusta que todo se cumpla exactamente como debe ser y espero que ms

empleados respondan de esa manera a cada una de las necesidades que tiene la oficina.

3. ¿Considera usted que el trabajo realizado como líder de acuerdo con la forma de delegar funciones, de reconocer los éxitos y de apoyar a sus empleados ha hecho que sus empleados tengan un alto nivel de compromiso con usted?

Siento que algunos se confunden por la forma en que los trato, ya que me gusta la perfección y espero que todos obedezcan mis órdenes al pie de la letra y siento que no se ha generado la confianza necesaria entre ellos y yo

4. ¿Se asegura usted de que sus empleados hayan entendido sus apreciaciones y se asegura de que si están realizando sus tareas bien se les informe y cuando no les informa la manera para mejorarlas realizando una retroalimentación a tiempo? El banco tiene las funciones muy claras y si alguien se equivoca, hay consecuencias, no se puede manejar de otra manera cuando no se hacen bien las cosas.

5. ¿Cuándo sus empleados tienen dudas y necesitan de ayuda o en algún conflicto necesitan de su apoyo usted está siempre disponible para ellos? Como dije anteriormente, pienso que no se ha generado la confianza necesaria entre las dos partes, para poder tener un dialogo amistoso con ellos, así que muy pocas veces acuden a mí por ayuda.

6. ¿En su equipo de trabajo las personas la ven como alguien carismático que motiva a sus funcionarios y los ayuda a alcanzar sus metas? Siento que uno que otro empleado si lo hace, pero la mayoría no.

7. ¿Al momento de tomar de decisiones estas decisiones se toman en compañía de sus funcionarios haciéndolas de manera preventiva o simplemente se informa de cómo va a ser corregido? Las decisiones siempre las trato con mis superiores, pero nunca se les consulta a los empleados si están o no de acuerdo.
8. ¿Cuáles son las acciones que usted considera que realiza para que sus empleados tengan un rendimiento óptimo? Los motivos a que siempre sigan las reglas a que no resten esfuerzos por hacer las cosas bien y aunque me ven un poco rígida con las normas, percibo que es la mejor manera de trabajar.
9. ¿Considera usted que el tipo de liderazgo con el que usted maneja genera confianza y ánimo para realizar adecuadamente las funciones en la oficina? Genera la confianza en cuanto a lo que se realiza va a estar bien hecho y animo a que siempre se haga de esa manera.
10. ¿Qué métodos usa para informar y apoyar a los miembros del equipo que no están trabajando a su máximo potencial? Primero les cuento que sus metas no han sido las esperadas y en la reunión que tenemos semanal con todo el grupo les reitero lo que están haciendo bien y mal

Análisis: Como lo afirma la gerente, ella se considera una líder autocrática que considera que es la mejor manera de trabajar y de hacer que sus seguidores realicen sus tareas, es una persona que no piensa mucho en sus seguidores, simplemente se centra en la empresa y en lo que se quiere lograr, pero no retroalimenta a sus trabajadores, ni les da la confianza para poder acudir a ella si se encuentran en un problema, no tiene una relación

interpersonal cercana con ellos y no genera los medios para que los demás se comuniquen con ella.

4.1.2 Conclusiones finales

Este proyecto de investigación que **valoro** la percepción de los empleados, la gerente y el investigador por medio de la observación, **logro** establecer que la los empleados consideran que la gestión de la gerente no es la adecuada, que la mayoría considera que la gerente debe cambiar muchos aspectos para poder generar armonía en la compañía.

Valorando todos los factores que fueron estudiados en esta investigación, se puede deducir que existen fortalezas y debilidades, pero que son más notorias las debilidades, mostrando como los aspectos más importantes los siguientes: 25% considera que escasamente puede dar su opinión y un 33,3% considera que algunas veces participa en decisiones que tienen que ver únicamente con su trabajo. El 30% de los empleados percibe una mala interacción de los individuos, de igual forma. Un 33% del personal consideran que su jefe inmediato tiene un liderazgo aceptable, el 25% consideran a su jefe malo, lo que quiere decir que la mayoría del personal no está conforme con el liderazgo de su jefe inmediata, con estos resultados podemos notar que hay serios problemas de liderazgo y que los empleados perciben que deben mejorar las relaciones interpersonales.

La gerente reconoce sus errores y sabe que hay cosas por cambiar, está dispuesta a mirar y valorar las formas de liderazgo para realizar un cambio en su

manera de dirigir, en muchos aspectos también creía que estaba actuando y aplicando sus conocimientos de la manera adecuada, pero con los resultados aquí aportados se puedo comprobar que no se están dando de la manera esperada.

Podemos reflexionar **que Liderar** no es lo mismo que ser un jefe, son posiciones iguales, pero concepto totalmente diferentes de la labor que tiene que hacer la persona para dirigir a un grupo, para conocerlo y mucho más para entenderlo, algunos comentarios gestos o actitudes, bastan para bajar los ánimos a algunas personas que intentan dar su 100% y algunas veces están motivados, pero las decisiones que toman no son las correctas para lograr el éxito y es aquí donde el líder debe saber orientar y enseñar, no como tomar la decisión si no como hacer que sea efectiva.

Se deben generar espacios diferentes a los laborales para que las personas puedan romper el hielo al momento de una conversación, al momento de generar una idea o simplemente al desarrollar una solución, empezando por que los funcionarios puedan tener la confianza para expresarse con su líder, la comunicación en una organización es sumamente importante cuando se manejan metas y objetivos en grupos de trabajo, el poder opinar debatir y dar soluciones son características de los grupos de trabajo de una organización.

La igualdad entre funcionarios crea espacios de convivencia más competentes, más productivos, donde los lideres no se deben preocupar por delegar tareas importantes algunos, sino que están seguros de que todos sus colaboradores

deben y pueden realizar las tareas con éxito, creando confianza, de igual manera generando unión en ellos, logrando establecer una seguridad en su lugar de trabajo.

Se deben tener pautas claras para el momento en que se generen inconvenientes, creando soluciones optimas a los problemas que se presentan dentro de la oficina, para que no se genere caos y los colaboradores pierdan el respeto a su líder, es por esto que el gerente así mismo como celebra cuando hay victorias, se debe tener una voz amable cuando se generen conflictos.

Para dar unas posibles soluciones encontramos que los empleados consideraron las siguientes:

1. Buscar otros estilos de dirigir y ordenar dialogando más con el personal.
2. Compartir con el personal.
4. Más atención y mejorar el trato con los empleados.
1. Promover la cooperación y la solidaridad entre el personal.
2. Fomentar el trabajo en equipo.
5. Tener más convivencia e integración
6. Falta solidaridad y comprensión entre los empleados de la organización.
7. Se valoren los puestos más bajos de la empresa, sin importar la posición que se ocupe en la organización.
8. Al jefe se va la mano en el trato, aunque no es grotesco si es de presión.
9. Capacitación periódicamente.

10. No descuidar las reuniones, las cuales son indispensables para los planteamientos e informaciones generales, para evaluarnos y mejorar.
11. Capacitación en cuanto a las políticas actuales de la organización.
12. Cuando se efectúen reuniones con los colaboradores se expliquen o se den a conocer de las políticas de manera clara y concisa de la organización.

4.2 Autorización por parte de la gerente, para la investigación



Neiva, 21 de mayo de 2021-05-21
 Señores:
 UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
 MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESA

LA GERENCIA DEL BANCO CAJA SOCIAL
 OFICINA NEIVA

CERTIFICA:

Se brinda la autorización al funcionario JUAN DIEGO HERNANDEZ VALENCIA CC 1075270880 De Neiva- Huila para que pueda realizar la investigación y el proceso informativo y descriptivo de la oficina Neiva 101, para su trabajo de tesis de la MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Dejando claro que no puede sustraer información directa de los clientes ni procesos de colocación y captación de productos, solo información de su trabajo de grado comprendido en el tipo de liderazgo y la comunicación organizacional.


LIBIA AMPARO FERNANDEZ CHARRY
 Gerente Oficina Neiva

Teléfono 8712186 Ext. 16120 Cel 3112378710

Act
 Ve a

REFERENCIAS.

- Aguilar, G.G. & Oblitas, L.A. *Psicología del Bienestar y la Felicidad Volumen 1. Estrategías de Psicología Positiva para aprender a sentirse bien*. Bogotá: [Biblomedia Editores](#), 2020. Edición Kindle
- Albacano J; Alvarado c. (2013). Diagnóstico para el mejoramiento de la comunicación organizacional con base en un buen liderazgo dirigido a la oficina Tunjuelito.
- Amazon Team (2019) Qué es un líder transformacional.
- Bedoya C; Garcia M. (2016) Efecto del miedo en los trabajadores y la organización.
- Brunet, Luc. (1987) El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas. México.
- CARMONA, N. & JARAMILLO, D. (2010). *El razonamiento en el desarrollo del pensamiento lógico a través de una unidad didáctica basada en el enfoque de resolución de problemas*. (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1484/1/37235C287.pdf>
- Carvajal I; Peña D; Peña K. (2020) Liderazgo transformacional en la gestión del cambio en la cadena de restaurante Taco bell.
- Drive. The surprising truth about what motivates us. New York: Riverhead Books.
- <https://www.casadellibro.com.co/libro-la-experiencia-del-liderazgo/9789706865458/1145639>

- Garcia, Octavio. Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional.
- Harter, J. K; Schmidt, F. L; Asplund, J. W; Killham, E. A y Agrawal S. (2010). Causal
- Howell, J. P., & Costley, D. L. (2001). Understanding Behaviors for Effective Leadership. Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
 - <http://pps.sagepub.com/content/5/4/378>. Pink, D. (2009).
- Hughes, R., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2004). Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia. México: McGraw-Hill
- Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations.
- Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresa.
- Jaramillo E. (2016) Análisis de Liderazgo Transformacional y su Importancia en Tiempos de Crisis.
- Leithwood, K., Duke, D., (1999). A century quest to understand school leadership. En J. Murphy y K. Seahore Louis (Eds.). Handbook of research on educational administration. San Francisco: Jossey-Bass
- Lopez: Oncapie; Zuluaga. (2017) Dimensions of transformational leadership and
- Marshall, 1919 A. Marshall Industry and trade: A study of industrial technique and business organization
- MacMillan, London (1919) de 1932

- Marshall, 1919 A. Marshall Principles of economics (9.a), MacMillan, London (1890) de 1961
- Mendoza T; Ortiz C. (2016) El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas
- Mendoza, Martha; Ortiz, Carolina (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e
- Mora A; Serna M; Serna N (2011) Las entidades bancarias en Colombia, consecuencia de un movimiento constante del sector bancario.
- Opere M. (2016) Escuela de liderazgo transformacional: dirigir desde el compromiso
 - Organizacional. Editorial Universitaria de América.
 - organizational learning capability in SMEs.
- Osorio Y. (2016) Percepciones sobre calidad ambiental y procesos productivos de productor de café en el municipio el águila, Colombia.
 - Perspectives on Psychological Science. Disponible en:
- Petrella C. (2007) Análisis de la teoría burocrática.
 - Rath, T. ; Conchie, B. (2008).
- Rees, Fran. 1995. El Liderazgo en los Grupos de Trabajo: Habilidades de facilitación. Panorama, México.
- Revista Tecnología Administrativa. Medellín Volumen V. Número 12 mayo
- Reyes, Julio. (2012) Las cuatro dimensiones de la comunicación interna.
- Robbins, Stephen P. y Mary Coulter. 2000. Administración. 6ta. Ed. Pearson Educación, México.

- Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. 8va. Ed. Prentice Hall, México.
- Rodea M; Cruz Y. (2014) Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados
- Rueda, P., Fernández-Berrocal, P. y Schonert-Reichl, KA. (2014a). Empathic Abilities and Theory of Mind in Adolescents with Asperger Syndrome: Insights from the Twenty-First Century. Rev J Autismo Dev Disord, 1, 327. <https://doi.org/10.1007/s40489-014-0026-5> [[Links](#)]
- Strengths Based Leadership. Great leaders, teams, and why people follow. New
- Sudarsky, John. Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo
 - York: Gallup Press.
- Zapata A; Lombana J (2021) Serie de investigación aplicada en administración, gerencia y negocios.
- Estrada Mejia Sandra 2007
[efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf)
- Publicación de las Naciones Unidas, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V y Banco Interamericano de Desarrollo ISBN: 978-9962-732-05-1 (versión paf.)
- Doctorado en Dirección de Empresas Valencia, España, en el año 2014 por Berman Siles Ortega