

Universidad EAN



PROYECTO TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DIRIGIDO

Diagnóstico para el mejoramiento de la comunicación organizacional con base en un buen liderazgo dirigido a la oficina Tunjuelito del Banco Caja Social

Referencistas

Yuli Alexandra Albancando Valencia

Cindy Valeria Alvarado Celis

Tutor

Javier Llanos

Bogotá

2013

Universidad EAN



PROYECTO TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DIRIGIDO

Diagnóstico para el mejoramiento de la comunicación organizacional con base en un buen liderazgo dirigido a la oficina Tunjuelito del Banco Caja Social

Referencistas

Yuli Alexandra Albancando Valencia

Cindy Valeria Alvarado Celis

Universidad EAN

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Estudiantes de Lenguas Modernas

Bogotá

2013

2

Nota de aceptación

Veredicto

Firma de Director(a) del Proyecto

Firma del jurado

Agradecimientos

Quiero aprovechar este espacio para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a mis padres, Milton y Alexandra quienes me apoyaron en mi carrera profesional y junto con ello hicieron parte de este importante proceso para mi vida. No cabe duda que fueron mi apoyo día tras día en un sueño que comenzó hace cuatro años y que hoy con inmensa felicidad se hace realidad. A ti madre no tengo como expresarte lo agradecida que me siento por haberme acompañado durante esta al igual que en todas las etapas de mi vida, en la cual puedo decir con gran seguridad y satisfacción que siempre estarás para mi sin importar el momento, el lugar o la hora. Fuiste, eres y serás mi mayor apoyo incondicional al que siempre sabré corresponderle con gratitud y respeto. Te amo Madre.

También quiero darle las gracias a mi amiga y compañera Valeria Alvarado, ya que con ella decidimos llevar a cabo este proyecto, donde el compromiso y la responsabilidad siempre sobresalieron, sin importar nuestras otras actividades y así cumplir nuestro objetivo inicial. Así mismo, quedo con la satisfacción de haber logrado un excelente desarrollo en esta etapa, por que sin duda alguna tanto ella como yo pudimos hacer un excelente equipo de trabajo, donde cada una de nosotras fue fundamental en el aporte de ideas propias y rigurosas para el éxito de esta tesis. Valeria es una persona intachable a la cual tengo solo palabras de agradecimiento por su amistad y un sueño que inició con mucha alegría y que hoy en medio de la felicidad, se siente nostalgia por una etapa que juntas paso a paso, esfuerzo tras esfuerzo construimos y que hoy logramos culminar, es el final de una gran etapa, pero es el significado de una sólida amistad.

A mi madrina, gracias por su apoyo y comprensión para conmigo, ya que su compañía y cariño siempre fueron notables en los momentos los cuales la necesite.

Agradezco a María Antonieta Herrera Penagos, Gerente del Banco Caja Social por permitirnos llevar a cabo este proceso de investigación, donde debo destacar que gracias a su participación, disponibilidad de tiempo y ayuda nos fue posible llegar a este punto.

Este es un hermoso momento, para recordarle y agradecerle a mi padrino, Ivan Herrera por haberme acompañado en mis primeros pasos por la Universidad EAN, un momento que sin duda alguna enmarcó el comienzo de esta maravillosa historia.

De la misma manera, queremos manifestar nuestro agradecimiento para con el docente y tutor Javier Llanos por la lectura de este trabajo, por sus comentarios y correcciones pertinentes para el desarrollo de la misma.

A la Universidad EAN, gracias por haber sido mi institución formadora y a los docentes que hicieron parte de mi formación para convertirme hoy en una gran profesional de Lenguas Modernas.

Finalmente, quiero dedicar este triunfo a Milton Lizarazo, ya que desde un principio me apoyó en mi carrera, por este motivo hoy quiero manifestar mi total agradecimiento para con él, por haberme permitido realizar uno de los sueños más grandes de mi vida, convertirme en una profesional.

Son muchas las personas las cuales directa o indirectamente me acompañaron e hicieron parte de mi vida profesional a los que sin duda alguna quiero agradecerles sus consejos, su apoyo y ánimo para este proceso. A todos y cada uno de ustedes quiero recordarles que los llevo en mi corazón, por ser parte de mi vida, por lo maravillosos que han sido conmigo como persona y por sus inmensas bendiciones.

Gracias a todos y que Dios los bendiga.

Yuli Alexandra Albancando Valencia

Agradecimientos

Al finalizar este proceso quiero darle gracias a todas esas personas que estuvieron presentes en todo momento de realizar la tesis; En primera instancia quiero agradecerles a mis padres porque desde un principio estuvieron apoyándome en lograr unos buenos resultados para la culminación de mi carrera profesional, porque me brindaron una excelente educación a lo largo de mi vida pero más por la enseñanza constante de instruirme en valores.

A Ferney, a ti esposo te doy gracias por haber estado en todo el proceso de mi carrera, me conociste empezando un sueño y ahora me verás convertirme en una profesional; Gracias por ser parte esencial de mi vida, por brindarme amor pero sobre todo gracias por ese hijo tan hermoso que concebimos. A ti Tomás, luz de mi vida, realmente no tienes idea de lo feliz que me hiciste cuando te vi por primera vez alumbrando mi cara con tus ojos que reflejaban inocencia. Te amo hijo, te amo, y este logro lo hice pensando en ti porque quiero brindarte todo lo necesario para que nunca te falte nada; yo estaré ahí para ti guiándote en todo el camino que te falta por recorrer.

A mi amiga y compañera incondicional Yuli Albancando le agradezco y le agradeceré por su compañía incondicional que me brindó desde el comienzo de la carrera. Amiga mía, personas como tú son las que se llevan en el alma, gracias porque fuimos un equipo completo, porque tus ideas unidas con las mías encajaban perfectamente. Este proyecto fue el más grande que culminamos juntas, y gracias a él me pude dar cuenta que una sólida amistad en proyectos tan grandes como este siempre resultan ser el complemento perfecto. Te quiero muchísimo amiga.

Por último, quiero darle gracias a la Universidad EAN por ser quién me vió crecer en conocimientos y a cada uno de los docentes que con sus experiencias y enseñanzas me ayudaron a convertirme en una profesional en Lenguas Modernas. Mil gracias a todos.

Cindy Valeria Alvarado Celis

TABLA DE CONTENIDO

SECCIÓN**PÁGINA**

1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. SITUACIÓN A INTERVENIR.....	13
2.1. Descripción.....	13
2.1.1. Causas.....	14
2.1.2. Consecuencias.....	14
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	15
3.1. Historia del Banco Caja Social.....	17
3.2. Misión.....	18
3.3. Valores.....	19
3.4. Principios.....	19
3.5. Productos- Banco Caja Social.....	21
3.5.1. Figura No. 1 Productos ofrecidos por el Banco Caja Social.....	21
3.6. MATRIZ DOFA.....	26
3.6.1. Figura No. 2 MATRIZ DOFA.....	26
3.7. Estructura Organizacional.....	28
3.7.1. Figura No.3 Estructura organizacional- Banco Caja Social.....	28
4. OBJETIVOS.....	29
4.1. Objetivo general.....	29
4.2. Objetivos específicos.....	29

5. MARCO TEÓRICO.....	30
5.1. Comunicación y liderazgo.....	30
5.1.1. Las doce reglas de oro de un líder.....	31
5.1.2. Figura No. 4 Las doce reglas de oro de un líder.....	31
5.2. Liderazgo: Construcción de un espacio de significado compartido.....	32
5.2.1. Liderazgo: Impulso del cambio desde la empatía emocional.....	33
5.2.2. Liderazgo y comunicación: Elementos esenciales en el desarrollo empresarial.....	33
5.3. Teoría del Liderazgo Transformacional.....	34
5.3.1. Liderazgo Transformacional.....	35
5.3.2. Dimensiones del Liderazgo Transformacional.....	36
5.3.3. Figura No.5 Dimensiones del liderazgo Transformacional.....	36
5.3.4. Improving Organizational Effectivess.....	38
5.4. El diagnostico en las organizaciones.....	39
5.4.1. Causas por las que se debe implementar un diagnóstico.....	39
5.4.2. Características de las causas del diagnóstico.....	40
5.4.3. Diagnóstico funcional.....	41
5.5. Técnicas de investigación.....	42
5.6. Definición de Variable.....	43
5.6.1. Tipos de Variables.....	44
6. METODOLOGÍA.....	45

6.1. Enfoque.....	47
6.2. Tipo de estudio.....	47
6.3. Población a estudiar.....	48
6.4. Muestra.....	49
6.5. Herramientas de información utilizadas.....	50
7. RESULTADOS OBTENIDOS (Gráficas encuestas).....	52
7.1. Análisis de las herramientas de información.....	52
7.1.1. Diagnóstico Funcionarios- Banco Caja Social Oficina Tunjuelito.....	52
7.1.2. Autodiagnóstico dirigido a la Gerente del Banco Caja Social Oficina Tunjuelito- Analisis.....	79
8. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN.....	82
8.1. Descripción de La propuesta.....	82
8.1.2 Calendario para el desarrollo del cronograma (Propuesta de intervención).....	89
8.1.3. Actividades a desarrollar según Calendario (Marzo-2013).....	90
8.2. Recursos.....	91
8.2.1. Gastos para la implementación de diagnósticos.....	91
8.2.2. Gastos de transporte-Banco Caja Social- Oficina Tunjuelito.....	91
8.3. Valor en la orientación y consultoría- Propuesta de intervención (Cronograma).....	92
8.4. Tiempo dedicado al desarrollo de los diagnósticos.....	92
8.5. Resultados esperados.....	93

9. CONCLUSIONES.....	94
10. TABLA DE REFERENCIAS	96
11. ANEXOS.....	99

Resumen

Este proyecto de grado el cual se titula *Diagnostico para el mejoramiento de la comunicación organizacional con base en un buen liderazgo dirigido a la oficina Tunjuelito del Banco Caja Social* tiene como objetivo la mejora de la comunicación con base en el liderazgo transformacional por medio de un cronograma el cual contiene las cuatro dimensiones de este liderazgo con actividades propuestas por las estudiantes de Lenguas Modernas que se desarrollaron durante un tiempo determinado para la mejora de problemas y falencias presentados a nivel interno de la organización a raíz de un liderazgo paternalista que la gerente implementaba en el Banco.

Palabras claves:

- Comunicación Organizacional
- Liderazgo Transformacional
- Liderazgo Paternalista
- Diagnóstico
- Cronograma
- Dimensiones
- Gerente
- Equipo de trabajo
- Relaciones interpersonales

Abstract

This final project entitled *Diagnóstico para el mejoramiento de la comunicación organizacional con base en un buen liderazgo dirigido a la oficina Tunjuelito del Banco Caja Social* seeks to improve the communication based in Transformational Leadership through a Schedule which contains the four dimensions of this leadership with activities proposed by the Modern Language students who developed solutions for a given time to problems and shortcomings presented internally in the organization caused by a paternalistic leadership directed by the manager of the Bank.

Key words:

- Organizational communication
- Transformational leadership
- Paternalistic leadership
- Diagnosis
- Schedule
- Dimensions
- Manager
- Staff
- Interpersonal relationship

1. Introducción

El siguiente trabajo es una investigación descriptiva realizada al Banco Caja Social – Oficina Tunjuelito, que determina los resultados obtenidos en los diagnósticos realizados a los integrantes del banco, con el fin de medir la comunicación organizacional de la empresa y el tipo de liderazgo que se está manejando dentro de ella.

Para la realización de los diagnósticos se utilizó el método de la encuesta, en la cual se implementó diferentes dimensiones para medir la comunicación interna, la satisfacción laboral y la motivación que se está presentando en el banco. El método fue aplicado a los principales 10 funcionarios y a la gerente del Banco Caja Social.

Por medio de esta investigación se pretende identificar las falencias de la comunicación organizacional que se están dando en el banco, unido con el Liderazgo Transformacional que se quiere implementar, ya que un gran factor para mejorar la comunicación depende del éxito con el que se lleve a cabo un buen liderazgo. Para esto se creó y se puso en práctica en la propuesta de intervención un cronograma, el cual contiene cuatro pilares importantes para comprender las falencias en las que la gerente del Banco Caja Social – Sede Tunjuelito estaba fallando y las causas por las cuales se estaba desviando del papel fundamental que desempeña y representa un Líder Transformacional, lo cual ayudó para lograr un cambio en las actitudes que tenía con su equipo de trabajo.

El proceso de adaptar y cambiar el liderazgo paternalista a un liderazgo transformacional en la gerente del Banco Caja Social- Oficina Tunjuelito, requirió modelar la forma en la que se llevaba a cabo las relaciones internas con sus funcionarios, y la transformación operativa interna; a través de actividades que se realizó obteniendo importancia en el papel que juega

cada uno de los miembros del equipo, en forma tal que se logró mejorar el ánimo en el ambiente laborar entre las partes incluidas, como también el generar respeto hacia la gerente del Banco Caja Social – Oficina Tunjuelito.

El trabajo también comprende y abarca los conceptos del Liderazgo Paternalista, y sus pasos para convertirlo en Liderazgo Transformacional, conceptos de comunicación organizacional, técnicas de investigación, las razones por las cuales se implementan diagnósticos en las empresas y las conclusiones finales del trabajo.

2. Situación a intervenir

2.1. Descripción

La oficina Tunjuelito del Banco Caja Social está dirigido por un gerente que tiene a su cargo un grupo de diez funcionarios; subgerente, asesor de servicios, cuatro asesores comerciales y cuatro cajeros.

La gerente se guía por las características de un Líder Paternalista, por el hecho de asumir obligaciones con las personas a quienes dirige, como un padre que tutela a sus hijos. Esto genera una preocupación por las necesidades de los empleados y así mismo hace que el grupo de trabajo sobrepase los límites de confianza, perjudicando el nivel de comunicación por las actitudes, opiniones y emociones de las partes emisora y receptora. Debido a este tipo de liderazgo se ve reflejado la pérdida de autoridad, otras veces por la confianza de creer que las cosas se están dirigiendo de la mejor manera sin darse cuenta que el equipo de trabajo no se compromete y no tienen la misma visión de progreso, lo cual perjudica el cumplimiento de los objetivos y metas del banco.

Como estudiantes de Lenguas Modernas, entramos a jugar un papel importante para el mejoramiento de la comunicación organizacional a través de una serie de diagnósticos como la encuesta que nos permitan analizar de forma clara y precisa, las razones por las cuales el Liderazgo Paternalista se está convirtiendo en el principal problema, situando al gerente en una posición de riesgo ante su grupo de trabajo, y dejando atrás los verdaderos objetivos de las partes involucradas.

2.1.1. Causas

La Gerente en la interrelación con su equipo de trabajo se demuestra como una líder paternalista, lo cual la ha llevado a convertirse en una persona:

- Con poca autoridad ante las decisiones tomadas a nivel organizacional.
- Con exceso de confianza ante sus funcionarios.
- Con un nivel alto de preocupación por la vida personal de los empleados.
- Que brinda consejos para la solución de los problemas personales de los funcionarios.
- Que busca el beneficio de su grupo de trabajo y no el propio.
- Con un nivel de carisma que sobrepasa los límites entre la parte gerencial con sus empleados.

2.1.2. Consecuencias

Debido a las causas mencionadas anteriormente se puede generar las siguientes consecuencias en las dos partes involucradas:

- Los funcionarios no se sienten comprometidos con el banco, ni con las metas que se encuentran proyectadas a cumplir, lo cual ha venido perjudicando el ambiente laboral.
- Las soluciones tomadas a los problemas del climax organizacional, no han sido del todo efectivas para la mejora de las falencias, ocasionando actitudes de desacuerdo entre las partes involucradas.
- Debido a la falta de compromiso por parte de los empleados, se ha presentado desmotivación por parte de la gerente.

- Insatisfacción laboral por el puesto que se ocupa actualmente en el banco, ya que algunos miembros consideran tener la capacidad de ascender, sin antes haber cumplido las metas que se deben alcanzar en el cargo actual. Lo cual resulta incoherente, puesto que si se quiere lograr un mayor rango en una empresa, se debe demostrar compromiso y entrega desde un principio, de tal forma que la organización considere que la persona esta apta para asumir cargos de mayor responsabilidad.
- La incompatibilidad de personalidades especialmente por parte de las asesoras comerciales hacia la gerente, ha generado discordias y malos entendidos en las relaciones y en la toma de decisiones del banco.
- La gerente al ver la falta de cumplimiento en los objetivos por parte de los funcionarios se ha puesto en la tarea de realizar las metas no cumplidas por parte de los mismos, lo cual demuestra la falta de liderazgo ante sus empleados.
- Debido al exceso de confianza por parte de la gerente hacia sus empleados, se ha perdido el respeto cuando se dirigen hacia ella.

3. Descripción de la empresa

El Banco Caja Social es una empresa de la Fundación Social que mediante su actividad bancaria busca contribuir en la superación de las causas estructurales de la pobreza en Colombia para promover una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz, razón de ser de toda la Organización.

Las empresas de la Fundación Social se consideran instrumentos de intervención social en sí mismas, que tienen como fundamento el compromiso y la adopción de una gestión socialmente responsable, inherente a su quehacer empresarial.

Así, a partir del entendimiento propio de la institución, las empresas tienen un papel social (impacto social directo) que debe ser desarrollado desde el centro de su actividad y se remite al cumplimiento de unas funciones básicas que garantizan un mayor bienestar para la sociedad en su conjunto. Tales funciones no se dan en cuestiones externas o complementarias a su quehacer, sino en el ejercicio de su negocio. Éstas son:

- Producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades estratégicas para el desarrollo de la sociedad y la inclusión de sectores populares que no son atendidos por la oferta tradicional.
- Generación de riqueza.
- Ser organizaciones sociales propicias para la convivencia y el desarrollo de sus colaboradores.
- Participación activa en la construcción y solución creativa de los principales problemas sociales, con una alta preocupación por el bien común.

Es así como el Banco Caja Social se ha orientado, durante 100 años, a la provisión de servicios financieros para los segmentos de menores ingresos de la población colombiana, es decir, hacia el mercado masivo con énfasis en la atención de sectores populares, microempresarios y pequeñas y medianas empresas, contribuyendo al desarrollo del país y al progreso económico y social de estas personas y sus familias.

A través de su red atiende distintas necesidades financieras de la población: el Banco Caja Social se ha especializado en el diseño de soluciones financieras para los mercados populares, los microempresarios y las pequeñas empresas; por su parte, se ha enfocado en la atención de la mediana empresa, el sector inmobiliario y distintos segmentos del mercado de personas.

El Banco Caja Social tiene más de 4,1 millones de clientes y presencia en 63 ciudades con 260 oficinas, 3 extensiones y un centro de pagos, más de 510 cajeros automáticos propios y 67

corresponsales no bancarios. Sus activos totales suman cerca de \$8,6 billones. (Banco Caja Social, 2011).

3.1 Historia

Banco Caja Social BCSC

Comenzó en 1911 como la **Caja Social de Ahorros del Círculo de Obreros**, gracias a la labor del padre jesuita español José María Campoamor, con el propósito de incentivar en la clase obrera la práctica del ahorro como instrumento económico y social, y facilitar el acceso al crédito para sectores populares de estratos medios y bajos.

A partir de 1972 pasó a ser la **Caja Social de Ahorros**, manteniendo sus principios y lineamientos originales. En 1991 fue autorizada para convertirse en Banco, hecho que se oficializó al año siguiente con el lanzamiento de las cuentas corrientes. En 1996 recibió el nombre de **Banco Caja Social**.

Colmena BCSC

En 1973 se creó la **Corporación Social de Ahorro y Vivienda Colmena**, como respuesta a la política gubernamental de fomentar la canalización del ahorro hacia la construcción de vivienda. Durante casi 30 años la entidad financió la construcción y la compra de miles de viviendas, a la vez que promovió el debate público acerca del acceso a la vivienda en Colombia.

En el año 2000 la entidad emprendió un proceso de transformación para convertirse en banco comercial, con énfasis en el negocio hipotecario; así, un año más tarde pasó a llamarse **Banco Colmena** e inició su apertura hacia otros segmentos de negocio, como la banca de consumo y pymes, lo que le permitió atender de manera integral las necesidades de sus clientes, conservando su vocación y fortaleza hipotecaria.

El BCSC

El BCSC fue creado en 2005 como resultado de la fusión del Banco Caja Social con el Banco Colmena. Así se consolidó un banco más sólido y competitivo en el mercado financiero colombiano, que trabajó por el desarrollo del país al ofrecer servicios financieros a poblaciones que tradicionalmente no son atendidas por la oferta formal.

En 2005 las dos entidades de la Fundación Social se fusionaron para constituir el **BCSC**, un banco que operó a través de dos redes, el Banco Caja Social BCSC y Colmena BCSC, cada uno con capacidades y fortalezas complementarias desarrolladas a lo largo de 100 años en Colombia.

3.2 Misión

Trabajar por superar las causas estructurales de la pobreza para promover la construcción de una sociedad más justa, más humana y más próspera, todo ello con criterios cristianos y mediante la formación de personas que sean agentes de su propio desarrollo y del cambio social.

Así las cosas, todo lo anterior sustenta el sentido de la Misión de la entidad y de su propósito en Colombia. Lo social, no es optativo, ni adjetivo. Es la esencia misma de la obra. Toda la Fundación es social.

3.3 Valores

- La dignidad de la persona, como ser trascendente, único y base de la sociedad humana.
- La justicia, que establece, promueve y exige el respeto de los derechos de todo ser humano y de toda organización social, y establece y vigila el cumplimiento de las responsabilidades individuales y sociales.
- La libertad y la Autonomía que inspiran y fundamentan la autodeterminación y la responsabilidad del actuar institucional y personal.
- El bien común que se antepone al interés individual.
- La Solidaridad y la fraternidad que nacen del reconocimiento de que cada uno es responsable del progreso de sus conciudadanos y de la comunidad en general.
- La Paz personal y social que protege y promueve la convivencia entre los seres humanos.

3.4 Principios

- La igualdad de Oportunidades que favorece a la construcción de condiciones para el goce de los derechos y el cumplimiento de deberes, por parte de las personas.
- La participación que estimula a todos los sujetos para que sean activos y puedan incidir en los asuntos que les competen y afectan su propio destino.
- El pluralismo como reconocimiento y respeto por la diferencia.
- La tolerancia que permite entender y aceptar la diferencia y convivir pacíficamente con ella.
- La responsabilidad Personal que asume las consecuencias de las propias acciones y marca como norma actuar con competencia y eficiencia.

- La responsabilidad colectiva que establece que personas y organizaciones deben contribuir con los semejantes al Bien Común.
 - La primacía de la persona sobre las instituciones sociales según la cual la persona humana es y debe ser el principio, el sujeto y el fin de todas las instituciones.
 - La subsidiariedad que reconoce las capacidades y potencialidades de todos los seres humanos, las cuales no se diluyen en la sociedad.
 - En las relaciones trabajo-capital se reconoce prevalencia de la dignidad humana.
 - La función Social de la propiedad, que establece que los recursos de que dispone la Humanidad está destinada para el provecho de todos los seres humanos.
 - La eficiencia y la competitividad, que determina que la gestión debe ser llevada a cabo con gran competencia profesional, responsabilidad, eficiencia, y profundo sentido ético.
- (Fundación Social. Estatutos, Artículo 5, 1990)

3.5 Productos- Banco Caja Social

3.5.1. Figura No. 1. Productos ofrecidos por el Banco Caja Social

<i>PRODUCTO</i>	<i>DEFINICION</i>	<i>MERCADO OBJETIVO</i>	<i>CARACTERISTICAS</i>	<i>BENEFICIOS</i>
CUENTA TRADICIONA L	Es la cuenta de ahorros por medio de la cual la entidad recibe dinero en depósito a la vista para ahorrar y reconoce intereses saldo mínimo trimestral	Personas naturales y jurídicas donde su interés es el ahorro, con dinero a la vista	Intereses capitalizables sobre saldo mínimo trimestral; disponibilidad inmediata, autorización débitos automáticos, más de un titular, gratis recepción de dinero en otras ciudades.	Retiro de recursos cuando lo desee, cargos a la cuenta de pagos automáticos, acceso a tarjeta debito visa electrón,
SUBEDIARIO	La Entidad recibe dinero con intereses diarios capitalizables	Personas naturales y jurídicas donde su interés es el	Liquidación diaria y capitalización de los interese, disponibilidad de inmediato, manejo	Retiro de recursos cuando lo desee, cargos a la cuenta de

		ahorro, con dinero a la vista	con tarjeta debito y/o talonario	pagos automáticos, acceso a tarjeta debito visa electrón,
CUENTA PROGRESE	Cuenta de ahorros para segmento Banca personal o microempresarial, con ahorro constante y periódico de acuerdo con sus objetivos	Personas naturales independientes o naturales de segmento Banca Personal	Periodo de gracia de 10 días y generación de intereses trimestrales, tasa de interés mayor con respecto a las demás, no tiene tarjeta débito.	Le permitirá al cliente solicitar un crédito de consumo al cumplir 6 meses de su ahorro cumplido a una tasa preferencial.
TUTICUENTA	Cuenta de ahorros a la vista con liquidación de intereses sobre saldo diario, con características	Niños y jóvenes entre 7 y 17 años con el apoyo de sus padres	Intereses capitalizables sobre saldo mínimo trimestral; disponibilidad inmediata,	Retiro de recursos cuando lo desee, cargos a la cuenta de pagos

	<p>propias para los menores de edad.</p>		<p>autorización débitos automáticos, más de un titular, gratis recepción de dinero en otras ciudades.</p>	<p>automáticos, acceso a tarjeta debito visa electrón, se crea en los menores el hábito de ahorro, T.Débito, talonario más económico.</p>
<p>CUENTA CORRIENTE</p>	<p>Contrato suscrito entre el Banco Caja Social BCSC y el cliente, mediante el cual el cliente adquiere la facultad de consignar sumas de dinero o cheques en su cuenta y disponer</p>	<p>Segmento Banca personal y Segmento Banca Unidades Productivas</p>	<p>Sobregiro aprobado desde la apertura. Plazo de sobregiro: 15 y 30 días de acuerdo al segmento. Tarjeta débito Visa electrón. Consulta saldos telefónicamente. Chequeras de 25,50</p>	<p>Disponibilida d de su saldo y del cupo de sobregiro utilizado su tarjeta débito. Cuenta nacional. Rentabilidad. Consignación de remesas.</p>

	<p>de los fondos de la misma, mediante el giro de cheques o cualquier forma previamente definida. Permite liquidez inmediata por el cupo aprobado</p>		<p>y 100 cheques. Extracto mensual por correo y parcial en oficinas. Intereses liquidados sobre saldo diario.</p>	<p>Servicio de cheques de gerencia. Cupos de sobregiro, canje y remesas.</p>
<p>CDT</p>	<p>Es un título valor libremente negociable que se expide con ocasión de un depósito y en el cual se ha estipulado un término irredimible a favor del Banco Caja Social BCSC.</p>	<p>Personas Naturales o jurídicas que su principal interés es el ahorro, dadas las características del producto se debe ofrecer a personas que NO necesiten</p>	<p>Plazo min.30 días máximo 365 días. Entrega de intereses al vencimiento. Periodo de gracia 6 días calendario incluyendo el día del vencimiento.</p>	<p>El cliente puede constituir los certificados que desee a partir del monto mínimo. Los CDT son transferibles mediante endoso. Sirve para ahorrar o</p>

		movilidad de su dinero		invertir a corto, mediano o largo plazo. Genera buena rentabilidad. Seguridad
--	--	---------------------------	--	---

Fuente: (Herrera, 2009)

3.6. Matriz DOFA

3.6.1. Figura No. 2. MATRIZ DOFA

**TEMA DE ANÁLISIS: LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
EN EL BANCO CAJA SOCIAL, OFICINA TUNJUELITO**

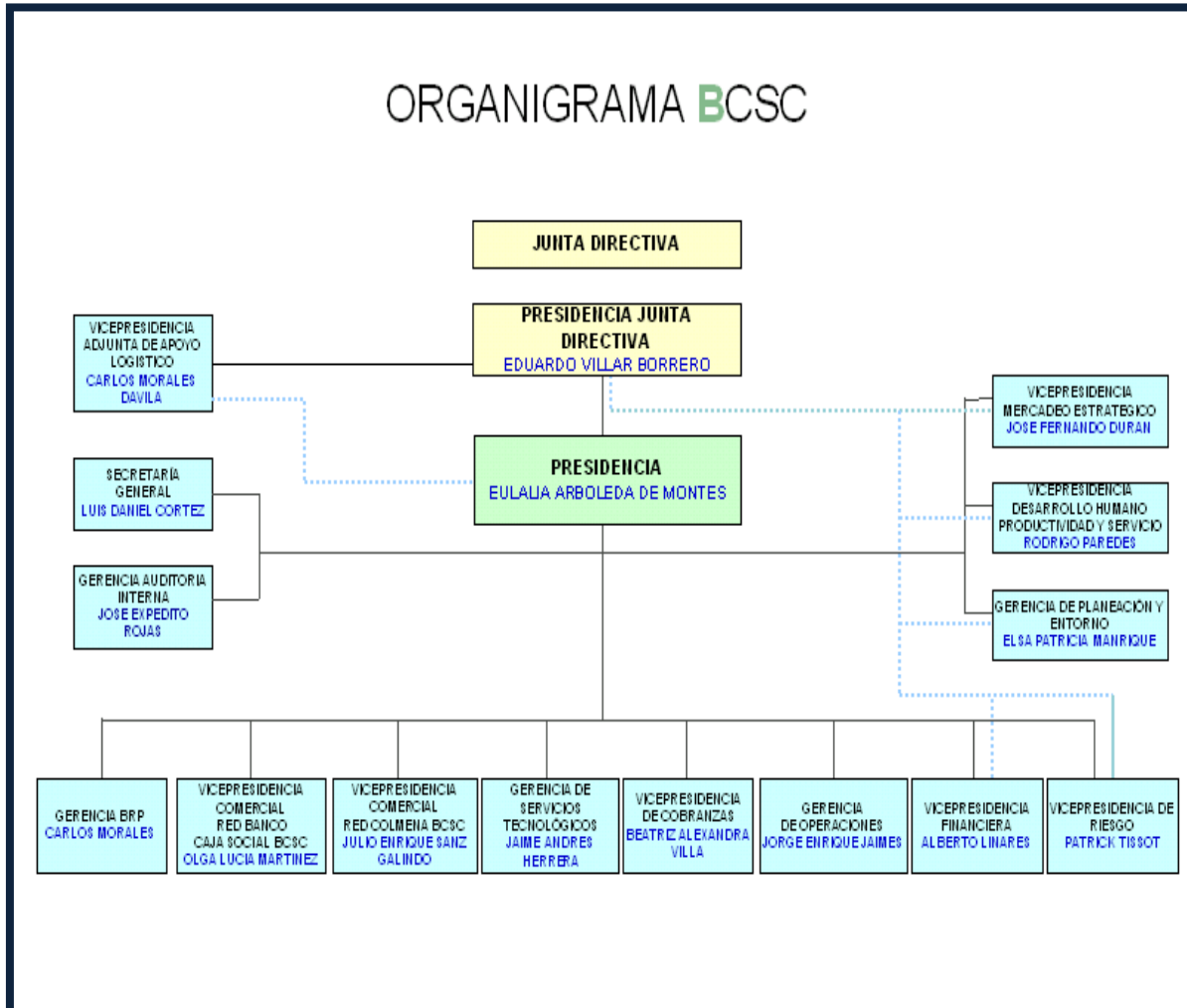
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• La gerente demuestra actitud positiva al momento de resolver los problemas, a pesar de las malas actitudes de sus empleados.• A pesar de las dificultades presentadas a nivel interno, la gerente reconoce los esfuerzos por parte de los funcionarios del banco, por lo que permite conocer la disposición que influya al mejoramiento de los problemas internos.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de compromiso en los objetivos por parte de los empleados.• Exceso de confianza y carisma por parte de la gerente.• Las tareas asignadas durante cierto periodo de tiempo a los empleados, no son cumplidas la mayoría de las veces sin una intervención de la gerente.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• La gerente muestra interés por querer cambiar su forma de liderar, y con ello proporcionar al equipo de	<ul style="list-style-type: none">• Debido a los conflictos que se han venido generando, se puede perjudicar la imagen de la gerente

<p>trabajo la mejora de la comunicación interna.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La solución que se brindará al problema de liderazgo no requiere inversión de grandes sumas, y contribuirá de forma efectiva al mejoramiento de la situación a intervenir. • La gerente del Banco manifiesta disponibilidad de tiempo, lo que permite a las estudiantes de Lenguas Modernas realizar las consultorías pertinentes de la propuesta de intervención. 	<p>hacia sus superiores por críticas de su grupo de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se logra una satisfacción completa en las relaciones interpersonales de las partes involucradas, gerente y funcionarios, por lo que se presentan problemas a nivel interno de la comunicación. • Las decisiones que se han tomado para la mejora del climax organizacional, no son del todo efectivas, ya que los diferentes funcionarios del banco expresan que no se han visto los resultados esperados, lo que afecta directamente el ambiente laboral.
--	--

Fuente propia

3.7 Estructura Organizacional

3.7.1. Figura No. 3. Estructura Organizacional-Banco Caja Social



Fuente: Recursos Humanos

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta que incluya un plan de acción sobre la Comunicación Organizacional por medio de un cronograma dirigido a la Gerente del Banco Caja Social de la oficina Tunjuelito con base en las dimensiones del liderazgo transformacional, que permita un cambio en la comunicación interna a partir de una serie de actividades que desarrolle competencias comunicativas para incrementar los niveles de satisfacción entre líder y funcionarios.

4.2 Objetivos específicos

- Aplicar un diagnóstico para los funcionarios por medio de la técnica de observación (encuesta) que permita conocer las debilidades del líder.
- Identificar las debilidades que presenta el gerente dentro del liderazgo paternalista por medio de un autodiagnóstico que identifique el problema de manera detallada.
- Evaluar el impacto de la interrelación y comunicación entre los miembros a través de las actividades expuestas anteriormente.
- Elaborar un cronograma en el cual se identifiquen los problemas para darle solución a través de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional.

5. Marco Teórico

5.1 Comunicación y liderazgo

Una visión vincula el presente con el futuro, ayuda a los empleados a imaginarse como su organización puede y debe ser, y los anima a tomar los pasos necesarios para volver realidad dicha visión. Una visión debe ser representada en forma de un mensaje que pueda ser comunicado. Un mensaje efectivo debe ser preciso, relevante, sincero, creíble e inconfundible. También debe ser corto, simple y adaptado a las necesidades e intereses de los oyentes. Buenos líderes expresan propósitos y prioridades de negocios en un lenguaje que inspira. (Rivadeneira, 2009)

A partir de lo anterior, se puede decir que el liderazgo debe ir en conjunto con la comunicación, es decir que el líder debe contar con las habilidades comunicativas de tal forma que cuando exprese el mensaje que quiere dar conocer, permita el éxito de lo que se va a realizar. A su vez, un buen líder debe entusiasmar a su equipo de trabajo a través de sus palabras, ya que en esa medida los colaboradores pueden ejercer de manera efectiva el cumplimiento de los objetivos, pues desde un principio el mensaje fue claro y preciso y la información no se verá afectada.

5.1.1 Las doce reglas de oro de un líder

A continuación Sanín, presenta las doce reglas de oro de un líder que son necesarias para el manejo de un equipo de trabajo y la solución de problemas:

5.1.2 Figura No. 4. Las doce reglas de oro de un líder

Reglas de Oro	Competencias
1. Tenga claros los objetivos	Visión, P.E., planificación, Comunicación
2. Relaciónese con involucrados	Manejo relacional, Comunicación, Negociación, P.E.
3. Organice la Unidad Ejecutora	Organización, pensamiento sistémico
4. Programe las actividades	Planificación, Herramientas
5. Presupueste las actividades	Conocimientos financieros y gestión de recursos
6. Forme el equipo gerencial	Trabajo en equipo, motivación, Negociación, Respeto
7. Lidere y gestione las relaciones	Liderazgo, Compromiso, Manejo de la Agenda
8. Gestione los recursos	Conocimientos financieros y gestión de recursos
9. Controle la ejecución	Disposición p/seguimiento, Herramientas, Indicadores
10. Controle los costos	Conocimientos financieros y gestión de recursos
11. Entregue productos y cierre	Orientación a resultados
12. Aprenda de la experiencia.	Disposición p/oir y aprender, Capacid. sistematizadora

Transversales: Proactividad, compromiso y creatividad,

Fuente: Héctor Sanín, p. 8.

De acuerdo con lo anterior, es necesario afirmar que un líder debe tener en cuenta y a su vez poner en practica cada una de las reglas de oro con el fin de propiciar un ambiente de confianza; en el cual siempre se esté dispuesto y disponible para los problemas que se presentan tanto en lo organización como con los colaboradores, de tal forma que el líder pueda generar respuestas de

cambio positivo con la responsabilidad que lo debe caracterizar para lograr un equilibrio entre el compromiso y el entusiasmo que debe tener el equipo de trabajo.

5.2 Liderazgo: construcción de un espacio de significado compartido

La tradicional mirada del liderazgo unidireccional y basado en el control, suponía que la comunicación entre líder y seguidores se daba en un mismo código. Ello está cada vez más alejado de la realidad que viven las organizaciones.

Muy bien lo expresaba *Peter Senge* en su libro *La Quinta Disciplina* que muchas buenas ideas no se logran llevar a la práctica. No particularmente por la falta de mérito en la idea, ni por falta de voluntad sino por lo que denomina 'modelos mentales'. Esta resistencia a asumir el cambio muchas veces se traduce en conflicto e inviabilidad de los planes de cambio que impulsan los líderes en las organizaciones.

Los conflictos pasan a ser, por tanto, síntomas de una comunicación no eficaz y pueden ser considerados como el choque de modelos mentales o la confrontación de las diversas maneras en que percibimos o vemos las cosas.

Uno de los primeros aprendizajes sobre el proceso de comunicación es que a mayor complejidad y abstracción del mensaje, mayor será la posibilidad de una comunicación ineficaz debido a la actuación de los modelos mentales (Garay, 2010)

Según lo anterior expuesto, se puede afianzar que con el pasar del tiempo, las organizaciones han sufrido un cambio en el control de llevar la comunicación y el liderazgo por un mismo camino; ya que debido a los diferentes modelos mentales de cada individuo, se presentan choques y conflictos en la toma de decisiones, y en los planes de cambios que se quieren impulsar en la empresa. Esto hace que la comunicación organizacional no evolucione de

modo eficaz, y que los mensajes no se encaminen por un mismo sentido dentro de la organización.

5.2.1 Liderazgo: impulso del cambio desde la empatía emocional

Garay afirma que en el proceso de comunicación actúan aspectos cognitivos y emocionales y determinan la eficacia del mismo.

El elemento cognitivo lo hemos denominado 'modelos mentales' que si se entienden como interpretaciones subjetivas e individuales llevan a que el mensaje no se reciba ni se interprete de la misma forma como persigue el emisor o líder. Para superar aquello, se debe construir un espacio cognitivo e interpretativo común, proponiendo como método narrar historias desde una base más emocional (Garay, 2010)

De acuerdo con el autor, se puede afirmar que por medio de los modelos mentales que posee cada persona, y la forma como este se interprete o se divulgue al líder depende del desarrollo de una comunicación estable y funcional. Si esto no se presenta, la mejor forma de superar las interpretaciones subjetivas es la narración de historias a través de un contexto o espacio significativo distinto y común a todos.

5.2.2 Liderazgo y comunicación. Elementos esenciales en el desarrollo empresarial

Se establecen como premisas que un liderazgo transformacional y una comunicación clara, abierta y continua puede permitir con mayor facilidad el logro de los objetivos, y que los conocimientos teóricos del líder imprimen a la empresa una continuidad y dirección. A partir de la primera premisa se desprende que mientras más oportunidades se busquen para retroalimentar a los empleados sobre su desempeño y el efecto que tiene éste sobre el alcance de las metas de la organización, mayores son las probabilidades de cumplirlas o bien, que el despido no sea algo difícil y no esperado para el empleado.

A través de la segunda premisa se recalca que los conocimientos teóricos fortalecen el desempeño del líder, y que éste puede trazar metas que tienen sentido para los clientes externos que a su vez, se transformarán en beneficios para todos.

En esta época cambiante, donde las decisiones políticas y económicas trastocan la parte social de la existencia, se espera que los seres humanos sean mejores personas para estar a la altura de los requerimientos de los clientes externos y sus negocios, así como las necesidades de sus clientes internos, los empleados (Pinzón, 2011)

Según lo mencionado anteriormente, el conocimiento sobre el liderazgo transformacional es de vital importancia y de gran ayuda a las empresas para obtener el éxito más rápidamente. Si se implementa el liderazgo transformacional en las empresas, se verán mayores resultados en el rendimiento de los empleados, ya que por medio de retroalimentaciones, el empleado se evaluará a sí mismo, y enmendará las labores que haya hecho con desinterés. Para lograr esto, también es primordial la comunicación, ya que se convierte en el eje central sobre el que giran las relaciones humanas y, por consiguiente, también laborales, con clientes, y jefes, convirtiéndose en claves por excelencia para tener éxito.

5.3 Teoría del Liderazgo Transformacional

A la hora de analizar, Cohen cita a Burns (1978) quien establece que el liderazgo transformador ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras de tal forma que el líder y los seguidores se eleven mutuamente a altos niveles de motivación y moralidad. Sus propósitos se fusionan, se hacen mutuos. Las bases de poder se unen en un apoyo y respaldo mutuo para lograr un propósito común (Acosta, 1992).

Cohen hace referencia al autor Hampton en 1989, citando a Burns, quien amplía un poco más el concepto del liderazgo transformador al incorporar la misión como elemento importante. Esta misión, según él, consiste en transformar una organización impersonalizada de individuos diferentes en una institución de personas que se sientan comprometidos con el logro de las metas. Individuos que se identifiquen con la organización y perciban su trabajo dentro de ésta como algo significativo y constructivo en sus vidas. En este sentido se explica el que algunas veces se le llame también liderazgo transformacional (Morales, 1992).

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que para lograr el liderazgo transformacional en las organizaciones, el líder debe conservar su espíritu paternalista con actitudes moderadas, sin dejar de lado la exigencia por la que se caracteriza un líder transformador estableciendo una misión que efectúe el cumplimiento de los objetivos donde la organización pueda alcanzar un alto nivel de satisfacción interna donde el personal de la empresa se sienta comprometido e identificado con los proyectos a corto, mediano y largo plazo.

5.3.1 Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es capaz de desencadenar substanciales procesos de cambios en los valores, actitudes y creencias de sus seguidores, en virtud de lo cual adquiere un enorme potencial en sus capacidades para lograr un incremento excepcional en su rendimiento y en la obtención real de objetivos conjuntos, a la vez que le otorga al grupo un auténtico sentido de pertenencia e identidad, desarrollada sobre la base de la identificación con los ideales del grupo y el establecimiento de fuertes lazos afectivos entre los miembros del grupo y entre éstos y su líder.(Espinoza, s.f, P-3)

A partir de la información expuesta anteriormente se puede decir que efectivamente el liderazgo transformacional es un proceso que requiere de un cambio en su totalidad para la

mejora de la relación entre el líder y sus seguidores, de tal forma que los objetivos se cumplan por el hecho de lograr una visión en conjunto para el beneficio de cada una de las partes involucradas.

5.3.2 Dimensiones del Liderazgo Transformacional

5.3.3 Figura No. 5. Dimensiones del Liderazgo Transformacional

A continuación se observa las cinco dimensiones que hacen parte del liderazgo transformacional

Transformacional	Laissez-faire	El líder se abstiene de guiar, e interviene para proporcionar información cuando alguien de la organización se los solicita.
	Influencia idealizada o carisma	Destacan por tener una visión clara; ganarse el respeto y la confianza; dar seguridad; y provocar identificación y compromiso de sus colaboradores.
	Consideración individualizada	Prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal, y les otorgan responsabilidades diferentes.
	Estimulación intelectual	Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamiento de estrategias.
	Liderazgo inspiracional	Dan ánimo y generan entusiasmo mediante la generación de altas expectativas y modificando actitudes/comportamientos.

(Varela, 2010)

Siguiendo con el modelo del liderazgo transformacional Mendoza y Ortiz citan a los autores Bass y Avolio los cuales definen:

Consideración individual. En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador

Estímulo intelectual. Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. La frase representativa es: “¿Qué piensa hacer frente a...?”

Motivación e inspiración. Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa es: “Espero su mejor esfuerzo...”

Influencia idealizada o carisma. 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. La frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces...” (Bass y Avolio, 1991)

A partir de lo expuesto anteriormente, se puede decir que los autores Bass y Avolio pretenden implementar el liderazgo transformacional por medio de una serie de dimensiones, que permitan el buen funcionamiento de las empresas bajo la eficiencia de un buen líder que sobresalga en altos índices de motivación, confianza, seguridad, carisma, exigencia, creatividad, respeto y

compromiso, entre las dimensiones se encuentra: Laissez-faire la cual pretende brindarle a sus seguidores un guía básica para la realización de su labor, sin que el líder ejerza presión en las metas por cumplir. Por otro lado, una de las dimensiones también con mayor relevancia es el liderazgo inspiracional el cual le requiere al líder ampliar sus expectativas por medio de comportamientos carismáticos sin dejar a un lado el nivel de exigencia que se debe conservar y tener la persona que tiene a su cargo el grupo de trabajo.

5.3.4 Improving Organizational Effectiveness

The third model of Leadership is not simply an alternative to the other others, it transcends them. It describes the characteristics and outlook of “self-defining” leaders. Such leaders tend to be self-defining by having strong internalized values and ideals. They are able and willing to forgo personal payoffs and, when necessary, to risk loss of respect and affection to pursue actions that they are convinced are right. These leaders have a sense of self-worth that is self-determined: not in a self-serving way, but in a manner that allows them to make tough, unpopular decisions. They exhibit a strong sense of inner purpose and direction, which often is viewed by others as the great strength of their leadership. (Bass and Avolio, 1994)

According to the “Improving Organizational Effectiveness – Through transformational Leadership” By Bass and Avolio, explains characteristics that represent a “self-defining” leader: This type of leader has a drive for autonomy, they can make decisions, are more creative and persist, even in the face of adversity. Besides, this leadership is understood as developed sense of who you are, what you can do, where you are going coupled with the ability to influence your communication.

5.4 El diagnóstico en las organizaciones

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar (Meza, 2003).

De acuerdo con lo anterior, para analizar el rendimiento de la empresa con respecto a la comunicación es necesario implementar una serie de diagnósticos que permita conocer los problemas internos por los cuales la empresa presenta dificultades entre los funcionarios y la junta directiva, de esto modo se utiliza diferentes herramientas, como en este caso los cuestionarios que garanticen el reconocimiento del problema para poder brindarle una solución a las falencias que dieron como resultado la recolección de datos.

5.4.1 Causas por las que se debe implementar un diagnóstico

Lo expuesto anteriormente permite conocer las principales causas por las cuales un diagnóstico se aplica dentro de las organizaciones, para esto, según la Dra. Rosario Vidal Bonifaz, profesora de la Universidad de Guadalajara y el Dr. Juan Pablo Sánchez profesor de la UNIVA Guadalajara lo presentan en ocho causas fundamentales:

1. El proceso natural de crecimiento, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizacionales con los que inició.
2. El proceso natural de deterioro, obsolescencia y entropía.

3. La intención de encarar el problema de la productividad, la calidad total y la competitividad, entre otros.
4. La experiencia de la organización al verse sometida a cambios de importancia.
5. El aumento de complejidad del entorno en que funciona la organización.
6. El deseo de la organización por conocer a detalle y conscientemente su cultura organizacional.
7. La inquietud de la empresa por mejorar su clima laboral y aumentar la motivación de sus miembros.
8. La fusión o adquisición de la organización por otra compañía.

5.4.2 Características de las causas del diagnóstico

A continuación se presentan una serie de sistemas por las cuales se realiza un diagnóstico, dependiendo las divisiones administrativas y/o sociales.

- **El sistema administrativo**(Áreas)

La planeación

Organización o coordinación

Dirección, liderazgo

El control

- **El sistema administrativo** (Directivos)

Misión de la organización. Identidad.

Visión del negocio. Corto y largo plazo.

Valores y cultura organizacional.

Comunicación.

Liderazgo, delegación.

Toma de decisiones.

- **El sistema social**

Motivación

Actitud

Expectativas

Percepciones

Interés

Valores

Moral

Necesidades (Vidal y Sánchez, 2009)

Es importante realizar un diagnóstico en las organizaciones cuando se presentan una serie de problemáticas que afectan el nivel administrativo y social generando un deterioro en la comunicación interna que altera el entorno competitivo. Por otra parte la productividad se puede ver afectada sino se diagnostica el problema con anterioridad, por esta razón se llega a analizar a fondo el porqué de la problemática presente de acuerdo con las falencias que hacen parte tanto del sistema social como del administrativo.

5.4.3 Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados). (Meza, 2003)

La información expuesta anteriormente nos permite conocer que este tipo de diagnóstico es efectivo para las respuesta que se pueden llegar a tener de acuerdo a los problemas presentado,

con el fin de evaluar todo un proceso de comunicación dentro de la organización a través de varios ítems que permitan analizar diferentes aspectos importante, tales como: la satisfacción laboral, la motivación, el compromiso, el trabajo en equipo, entre otros. Por lo que el diagnóstico funcional resulta siendo un gran método de investigación en la comunicación organizacional.

5.5 Técnicas de Investigación (Encuesta)

De acuerdo con Malhotra, las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

Según Bello, Trespalacios y Vázquez, las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. (Thomson, 2010)

Para el desarrollo de un diagnóstico eficaz, se puede implementar el cuestionario como herramienta fundamental para el proceso investigativo. El cuestionario es uno de los tipos de encuesta que arroja una serie de información recolectada con el fin de ser analizada.

Es así como Alelú, Cantín, López y Rodríguez definen el Cuestionario como una herramienta fundamental para realizar encuestas y obtener conclusiones adecuadas sobre grupos, muestras o poblaciones en el tema que se pretende investigar. De ahí la necesidad de elaborar con rigor y precisión, delimitando muy bien las aspectos o variables que se quieren analizar. Requieren también que las preguntas se formulen con un lenguaje claro, adaptado a la edad y nivel cultural de las personas que tienen que responder, y de manera muy precisa para que se entienda bien lo que se pregunta, evitando así orientar las respuesta del sujeto en una determinada dirección, como

las ambigüedades de interpretación que dificultan posteriormente la comparación de las respuestas emitidas por distintos sujetos. (Alelú, et al. s.f., párr.6).

Con relación a lo planteado anteriormente, se puede corroborar que para realizar diagnósticos u otros métodos es viable implementar cuestionarios con el fin de analizar aspectos, teniendo en cuenta la orientación del problema para que la formulación del diagnóstico este orientado con preguntas claves de manera detalla y minuciosa que proporcione respuestas a las problemáticas presentadas dentro de la organización.

5.6 Definición de variable

Variables son todos aquellos factores, eventos o sucesos, susceptibles de cambio, ya de sea de origen personal, social, físico, etc., que pueda adoptar más de un valor en un continuo, se le denomina variable, así por ejemplo, la edad, es una variable cuantitativa continua, ya que puede adoptar más de un valor en un gradiente preestablecido; otro ejemplo, sería el género, variable dicotómica (es decir puede adoptar dos únicos valores) de naturaleza cualitativa. Por tanto, es la naturaleza de la variable la que nos determina la forma de estudio. (Vivas, 2012)

Lo expuesto anteriormente permite analizar las diferentes variables que se utilizarán para los diagnósticos y autodiagnóstico, estos son: Caracterización (Datos Generales), índice de comunicación interna, índice de satisfacción laboral y finalmente índice de motivación, de tal forma que esto determine el análisis pertinente a la investigación que se tiene como objetivo desarrollar, y así generar una propuesta de intervención a través de los resultados obtenidos de las cuatro variables a estudiar.

5.6.1 Tipos de Variables

De acuerdo con el autor Vivas, los tipos de variables se clasifican en:

- Variable dependiente: Hacen referencia a las características de la realidad que se ven determinadas o que dependen del valor que asuman otros fenómenos o variables independientes.
- Variable independiente: Los cambios en los valores de este tipo de variables determinan cambios en los valores de otra (variable dependiente).
- Variables intervinientes: Este tipo de variables determina las relaciones entre dos o más variables. (Vivas, 2012)

Así mismo, se presenta una serie de variables específicas que permitirá establecer a cual grupo pertenece cada una de las variables (índices) de los diagnósticos a aplicar:

- Variable continua: Cuando el objeto, suceso o fenómeno de estudio puede adoptar más de un valor en un continuo, por ejemplo la estatura de las personas es una variable continua ya puede asumir valores continuos.
- Variables discretas: Hace referencia a la categorización en términos cualitativos entre diferentes elementos o sujetos, por ejemplo, el sexo, clasificaciones sociales (alta, media, baja).
- Variables individuales: Se diferencia por las particularidades de los individuos, por ejemplo: color de pelo, nivel educativo.
- Variables colectivas: Se centra las características que presenta un determinado grupo de personas, por ejemplo, grupos religiosos, deportivos. etc.

Según lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que dentro del diagnóstico y autodiagnóstico se hace el uso de varias variables, es decir en la primera variable, llamada caracterización, se tienen varios factores a analizar, como por ejemplo, la edad, el ingreso salario mensual, tiempo en el puesto actual (variable continua), el sexo (variable discreta), el nivel de

educación(variable individual). Las variables tales como; índice de comunicación interna, índice de satisfacción laboral y finalmente el índice de motivación hacen parte de las variables individuales, ya que en este proceso se podrá observar y analizar cómo cada funcionario ve la relación y los problemas presentados con la gerente.

6. Metodología

La metodología a seguir es un proceso de investigación y de análisis con el que se pretende iniciar un proceso de conocimiento de cada una de las partes involucradas que caracterizan la situación actual, con el fin de indagar sobre las causas del problema y sus posibles consecuencias. En este proceso de investigación se llevará a cabo un diagnóstico funcional ya prediseñado, sin embargo modificado en varios aspectos de acuerdo a una serie de información proporcionada por la gerente. Este tipo de diagnóstico como un proceso analítico que permita obtener información de las partes involucradas (Funcionarios- Gerente) respecto a la comunicación organizacional y lo que a este le concierne. A su vez las entrevistas realizadas a la gerente respecto a los problemas de liderazgo que se están presentando, con el fin de alcanzar el objetivo propuesto inicialmente, el cual es elaborar una propuesta que incluya un plan de acción sobre la Comunicación Organizacional por medio de un cronograma dirigido a la Gerente del Banco Caja Social de la oficina Tunjuelito con base en las dimensiones del liderazgo transformacional, que permita un cambio en la comunicación interna a partir de una serie de actividades que desarrolle competencias comunicativas para incrementar los niveles de satisfacción entre líder y funcionarios.

Para este proceso de investigación se realizará una serie de diagnósticos a través del método de la encuesta la cual corresponde una de las técnicas de observación. Eso se aplicará en el Banco Caja Social de tal forma que se realice un porcentaje de encuestas representativo a la población

de funcionarios perteneciente a la oficina Tunjuelito. A su vez, un diagnóstico dirigido a la Gerente del Banco Caja Social Oficina Tunjuelito donde el objetivo principal es conocer su opinión respecto a las falencias y así poder brindar una mejora en su forma de liderar.

En la encuesta se aplicará una serie de preguntas estratégicas a partir de índices que evalúen las falencias de la comunicación organizacional dentro de la empresa. El diagnóstico el cual se aplicará a los funcionarios del Banco Caja Social- Oficina Tunjuelito contempla un nivel de cuatro índices o variables: caracterización (datos generales), índice de comunicación interna, índice de satisfacción laboral e índice de Motivación, de manera tal que se pueda conocer y evaluar de manera general los problemas que se están presentando dentro de la organización en relación con la comunicación y el liderazgo impartido por la gerente.

Como parte previa de la propuesta de intervención, el autodiagnóstico representa un papel fundamental en el análisis del problema. Es así como se llevará a cabo por medio de una encuesta que tendrá los cuatro apartados anteriormente mencionados, los cuales deben mostrar el por qué el liderazgo paternalista se ha convertido en el obstáculo para el cumplimiento de las metas. Este autodiagnóstico se aplicará a la gerente del Banco Caja Social- Oficina Tunjuelito, 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 observará cuáles son las falencias de la gerente y los problemas que se están generando entre funcionarios- gerente.

Los índices de la encuesta tendrán a su vez una serie de preguntas, las cuales tendrán como propósito medir diferentes aspectos, tales como, la motivación, el trabajo en equipo, el nivel de cumplimiento en los objetivos y la relación entre funcionarios y gerente.

Es así como se logrará examinar el problema de investigación, de tal forma que se obtendrá una información más completa para el análisis.

Finalmente, este proceso de investigación se basará en las respuestas proporcionadas por la población de funcionarios del Banco Caja Social- Oficina Tunjuelito.

6.1 Enfoque

Para este proceso de investigación se combinará dos tipos de enfoque en las encuestas (diagnósticos): cuantitativo y cualitativos con el propósito de medir de manera asertiva los cuatro índices o variables ya mencionados al inicio de la metodología.

El enfoque cuantitativo permitirá arrojar resultados a la realidad que se está presentando en el Banco Caja Social- Oficina Tunjuelito desde una perspectiva objetiva, por medio de la recolección de datos que faciliten un análisis estadístico del comportamiento generado entre la gerente y sus funcionarios por la forma de liderazgo (paternalista) puesto en práctica hasta el momento por la líder. El análisis de los resultados será determinante para la mejora y el plan de acción que se llevará a cabo para la solución de los problemas a nivel interno.

Por otro parte, se hará uso del enfoque cualitativo, lo cual permitirá comprender el comportamiento de los funcionarios, con el fin de lograr una validez óptima en el proceso de investigación para la correcta interpretación de los datos recolectados.

6.2 Tipo de estudio

El tipo de estudio que se maneja en el proyecto, es un estudio descriptivo, ya que por medio de la encuesta se recogerán y se acopiarán los datos obtenidos por los funcionarios y la gerente del Banco Caja Social.

Este estudio descriptivo dará a conocer nuevos significados y una solución a los obstáculos que se presenta en la comunicación interna, para eso, se realizará una encuesta por muestreo a través de una recolección sistemática la cual arrojará los datos necesarios para empezar el proceso interno basado en un buen liderazgo y en la mejora de la comunicación Organizacional.

La aplicación de las encuestas se llevará a cabo dentro de las instalaciones del Banco Caja Social – Oficina Tunjuelito, antes de empezar su horario de jornada laboral, ya que de esta manera no se obstaculizará el rendimiento durante el día de los empleados.

La encuesta por muestreo determinará de forma minuciosa, como se desencadena la comunicación interna entre los funcionarios y su gerente, el porcentaje y grado de satisfacción laboral en el Banco y el nivel de motivación que se esté presentando entre ellos como un grupo de trabajo. Estas encuestas a realizar, llevarán el logo de la institución educativa para una mayor credibilidad hacia los empleados, aunque la identificación de los encuestados no será necesaria al momento de diligenciar la encuesta.

Por otra parte, estas encuestas se relacionarán con el autodiagnóstico que se le realizará a la gerente del banco, con el fin de obtener conclusiones verídicas acerca de las causas de las falencias, y para complementar con nuevas estrategias, si se es necesario, al plan de mejora a medida que los resultados se presenten.

6.3 Población a estudiar

Este proyecto está representado por un porcentaje alto de funcionarios del Banco Caja Social – Oficina Tunjuelito, los cuales son primordiales para el desarrollo de todas las actividades que se llevarán a cabo dentro de la organización para una mejora en el ambiente laboral.

Los diez funcionarios y la gerente encabezan el plan de acción, y son los principales actores que contribuirán para hacer de este plan, un objetivo a lograr.

6.4 Muestra

El muestreo es una herramienta de investigación científica, cuyo objetivo principal es analizar y determinar que parte de la población se examinará, con el propósito de obtener información precisa para la investigación.

El proceso de investigación se realizó sobre una muestra, integrada por 10 empleados (8 mujeres y 2 hombres) del Banco Caja Social en la oficina Tunjuelito.

La muestra a estudiar fue determinada de manera exacta, ya que el problema de liderazgo se encontró en el Banco Caja Social- Oficina Tunjuelito, por lo que se consideró necesario e importante realizar las encuestas a los funcionarios, teniendo en cuenta una previa conversación entre la gerente y las estudiantes de lenguas modernas, la cual permitió obtener información proporcionada por la gerente sobre las falencias y los problemas con su equipo de trabajo. Es así como finalmente se realizó el diagnóstico para los funcionarios y autodiagnóstico para la gerente el día 6 de noviembre de 2012.

La muestra determinada para la aplicación de las encuestas a la población de funcionarios del Banco Caja Social- Oficina Tunjuelito fue una cantidad total de 11 encuestas.

Las encuestas (diagnósticos- Autodiagnóstico) fueron aplicadas en la ciudad de Bogotá a los funcionarios pertenecientes al Banco Caja Social- Oficina Tunjuelito en las instalaciones de la oficina, localizada en la calle 54 sur No. 14 A 77- barrio Tunjuelito.

6.5 Herramientas de información utilizadas

Para el análisis, desarrollo y materialización de la información y los datos recolectados durante el proceso de investigación de este proyecto de grado se recurrió al uso de recursos de carácter cuantitativo y cualitativo mencionados a continuación.

- Entrevista con la gerente del Banco Caja Social- Oficina Tunjuelito, con el fin de conocer las falencias y dificultades que como líder estaba presentando, lo cual causaba problemas de comunicación entre el personal y la gerente.
- Se realizó cuatro visitas en la oficina Tunjuelito, con el objetivo principal de observar y analizar el comportamiento entre la gerente y los funcionarios, con el fin de identificar los problemas de comunicación que se pudieran percibir a simple vista en el Banco Caja Social.
- Un muestreo de once encuestas (Diagnósticos), las cuales fueron aplicadas a la población de funcionarios del Banco Caja Social pertenecientes a la oficina Tunjuelito el 6 de noviembre de 2012.
- Análisis detallado de una carpeta llamada “*Coaching*”, dirigida por la gerente del Banco Caja Social- Oficina Tunjuelito, donde se muestra los talleres y actividades realizadas para el desarrollo del trabajo en equipo, temas acerca del liderazgo, motivación, emprendimiento, entre otros. Lo cual nos permitió conocer a profundidad que actividades ya se habían realizado y el efecto que ha surgido sobre ellas.

El objetivo de realizar la entrevista antes de los diagnósticos, fue con el fin de conocer cierto tipo de información que fuera de utilidad para el proceso de investigación, como por ejemplo, fue

de un aporte significativo conocer los problemas que se estaban presentando en la oficina y a su vez como la gerente los estaba manejando y en que estaba fallando como líder. Esto fue determinante para la recolección de datos y así poder diseñar la encuesta con sus respectivos índices: Datos generales, índice de comunicación interna, índice de satisfacción laboral e índice de motivación, lo cual permitió conocer y medir el nivel de aceptación por parte de los funcionarios hacia la gerente.

El análisis de la carpeta dirigida por la gerente, fue de gran importancia para entender que las actividades propuestas no estaba generando las soluciones pertinentes, por lo que de esta manera se debe pensar en “atacar” directamente el problema, es decir, centrarse en el problema de liderazgo manejado por la gerente e influir en ella un cambio en su manera de liderar, lo cual garantice la mejora entre la relación de funcionarios y gerente.

Finalmente, las encuestas nos permitirán recolectar la información necesaria para conocer cada una de las falencias de la gerente y así generar una propuesta de intervención óptima para la mejora de los problemas, a través del liderazgo transformacional.

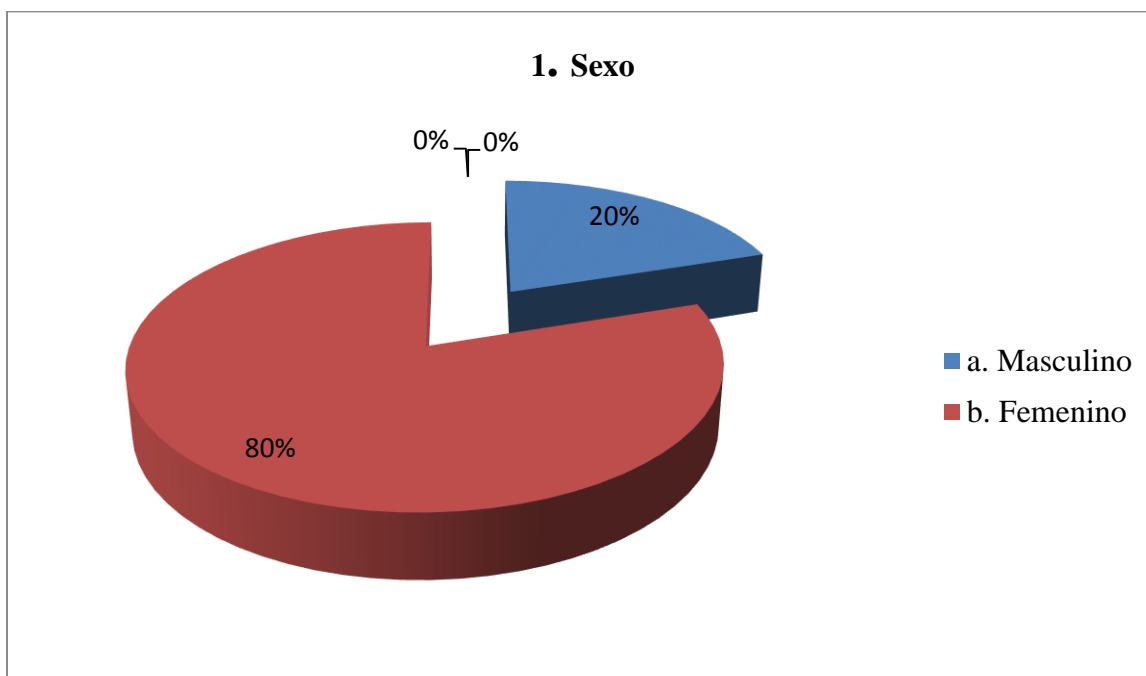
7. Resultados Obtenidos

7.1 Análisis de las herramientas de información

7.1.1 Diagnostico Funcionarios- Banco Caja Social Oficina Tunjuelito

Caracterización (Datos generales)

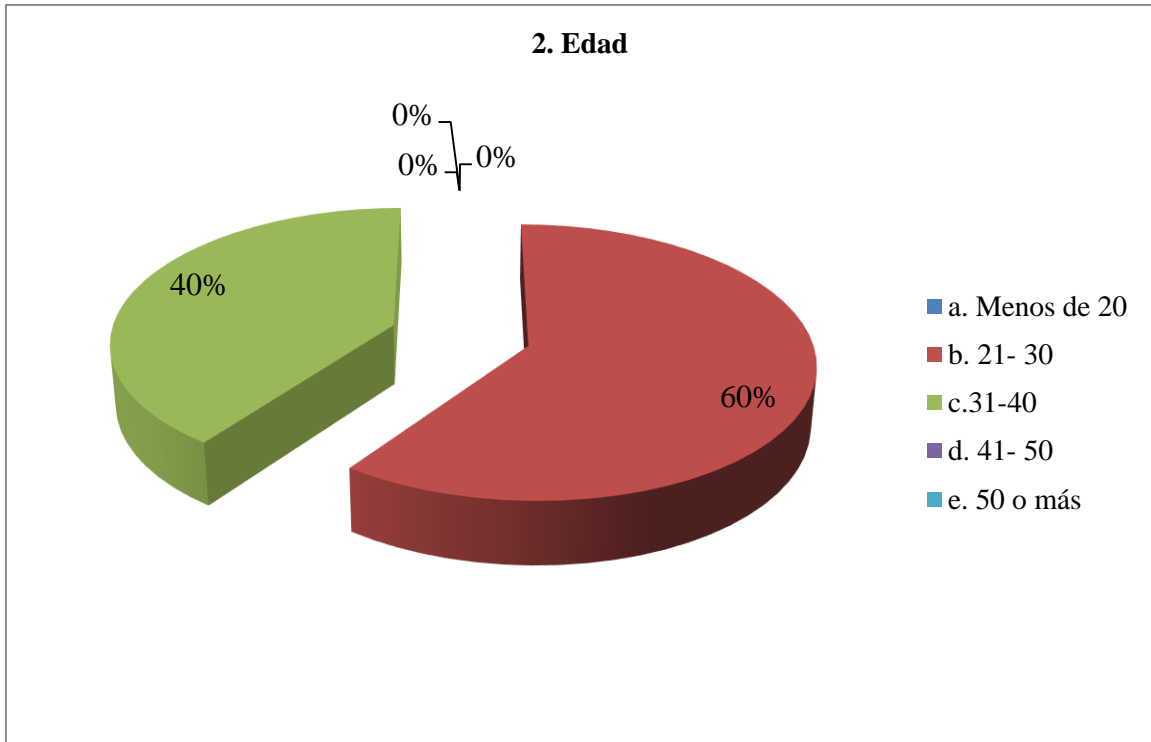
GRÁFICA NO. 1



Fuente: Propia

Como se puede observar en la gráfica 1 el 80% corresponde al sexo femenino y el 20% restante al sexo masculino, por lo que predomina el sexo femenino en el Banco Caja Social, Oficina Tunjuelito

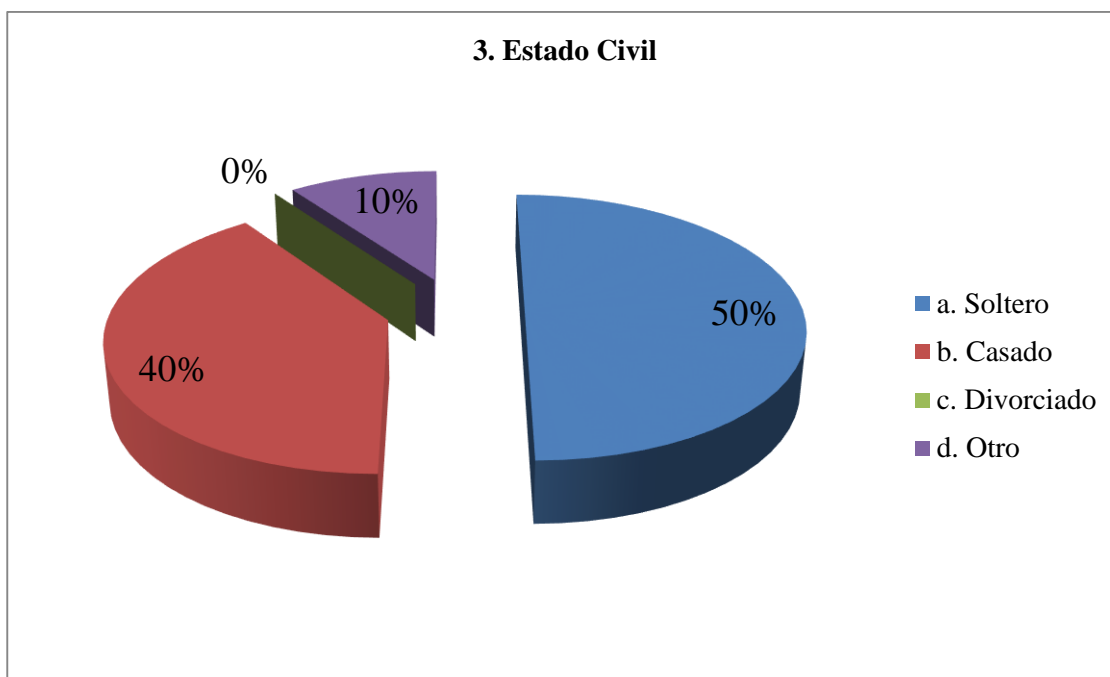
GRÁFICA NO. 2



Fuente: Propia

Como se puede ver en el gráfica 2 el 60% de los funcionarios del Banco, tienen una edad de 21 a 30 años y un 40% de 31 a 40 años, por lo que el personal seleccionado es gente joven.

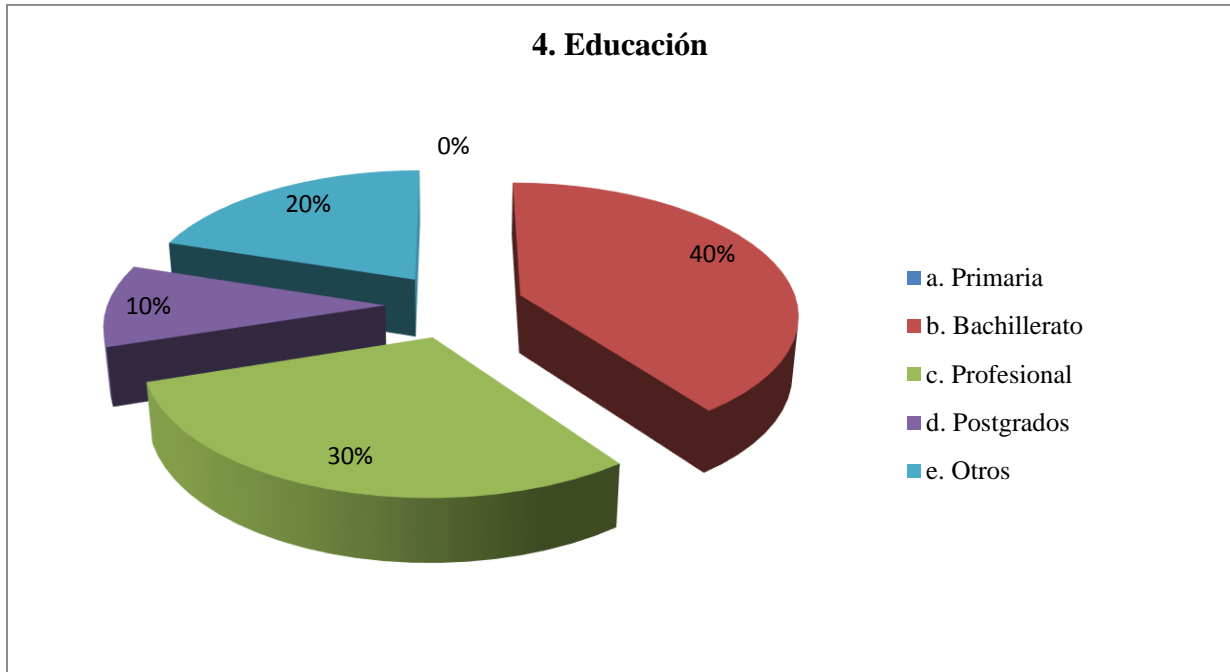
GRÁFICA NO. 3



Fuente: Propia

Se puede observar que la mitad de los empleados están solteros, seguidos de un 40% que se encuentran casados y el 10% restante se refiere a otros

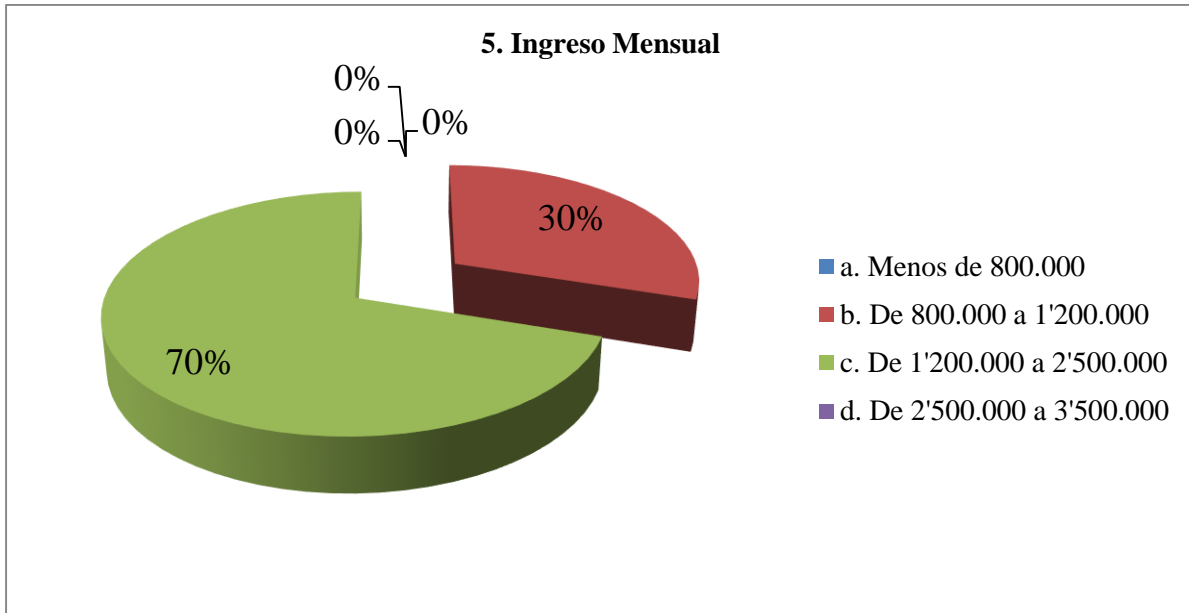
GRÁFICA NO. 4



Fuente: Propia

Como se puede apreciar en la gráfica 4 el 40% de los empleados en su mayoría no cuentan con una profesión, el 30% sí son profesionales, el 20% con estudios de posgrado. Esto nos indica que el Banco no exige una profesión, sin embargo sí con estudios técnicos.

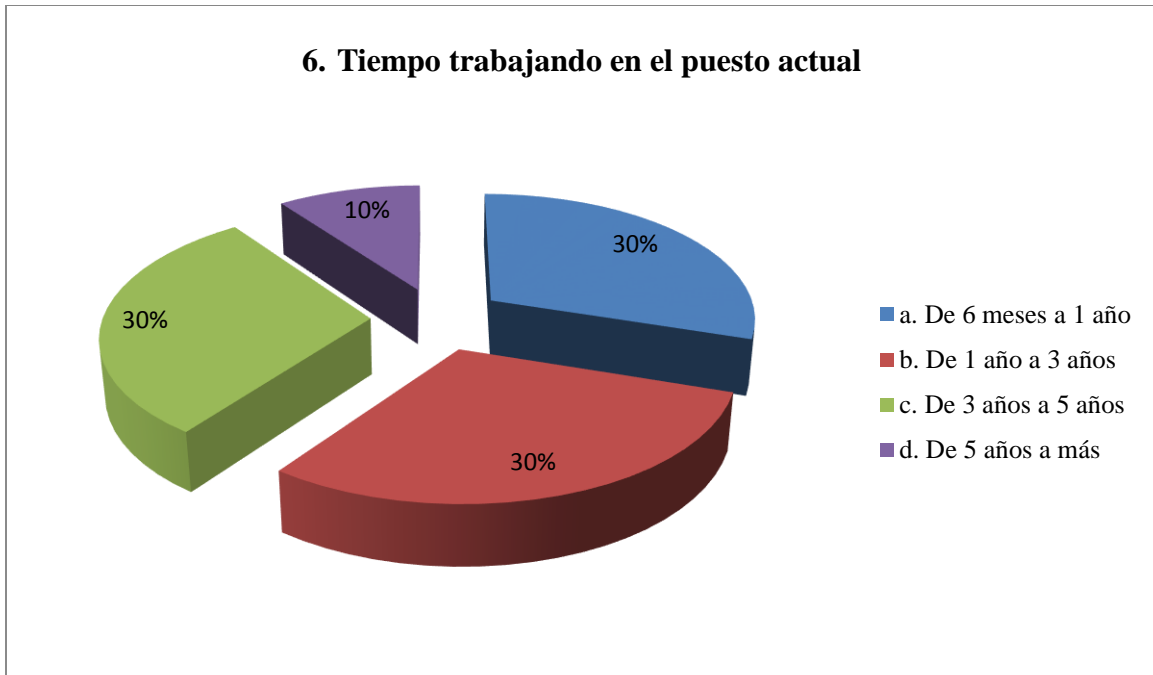
GRÁFICA NO. 5



Fuente: Propia

En la gráfica 5 se muestra que un 70% tiene un ingreso de \$1'200.000 a 2'500.000 pesos mensuales, mientras que el 30% recibe un salario entre \$800.000 a \$1'200.000, esto quiere decir que el salario de los empleados más jóvenes corresponde a un salario superior del mínimo.

GRÁFICA NO. 6

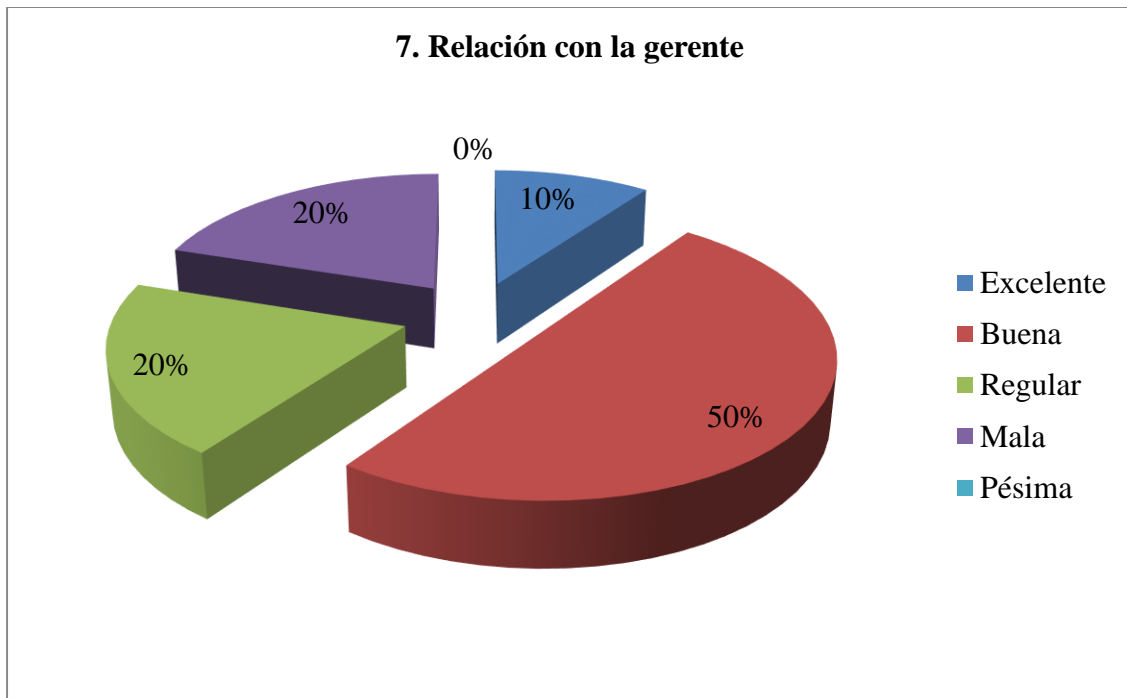


Fuente: Propia

El 30% de los empleados tienen menos del año en su puesto actual, el otro 30% lleva más de un año, y el último 30% más de 3 años en el banco, y solamente un 10% de los funcionarios han dedicado más de 5 años en el mismo puesto. Los números reflejan que la mayoría de los empleados no se quedan ocupando el mismo puesto, por lo tanto puede reflejar rotación o cambios.

Índice de comunicación interna

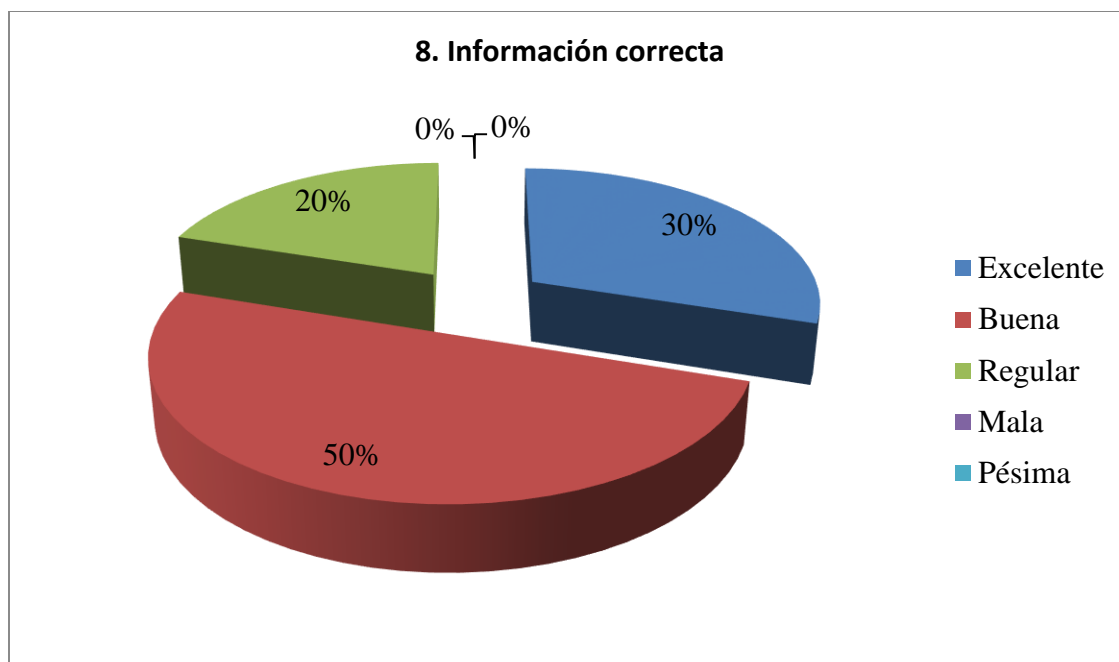
GRÁFICA NO. 7



Fuente: Propia

El 50% de los funcionarios de la oficina Tunjuelito consideran tener una buena relación con la gerente, lo que permite desarrollar mejor la propuesta de intervención y así lograr una solución efectiva, sin embargo otro 20% lo considera regular, a su vez otro 20% de los empleados tienen claro que la relación es mala y el 10% considera que la relación con el jefe inmediato es pésima. Esto significa que efectivamente se están presentando problemas a nivel de comunicación, lo cual dificulta el clima organizacional en el banco y sin duda alguna la propuesta de intervención dará soluciones en cuenta estos temas.

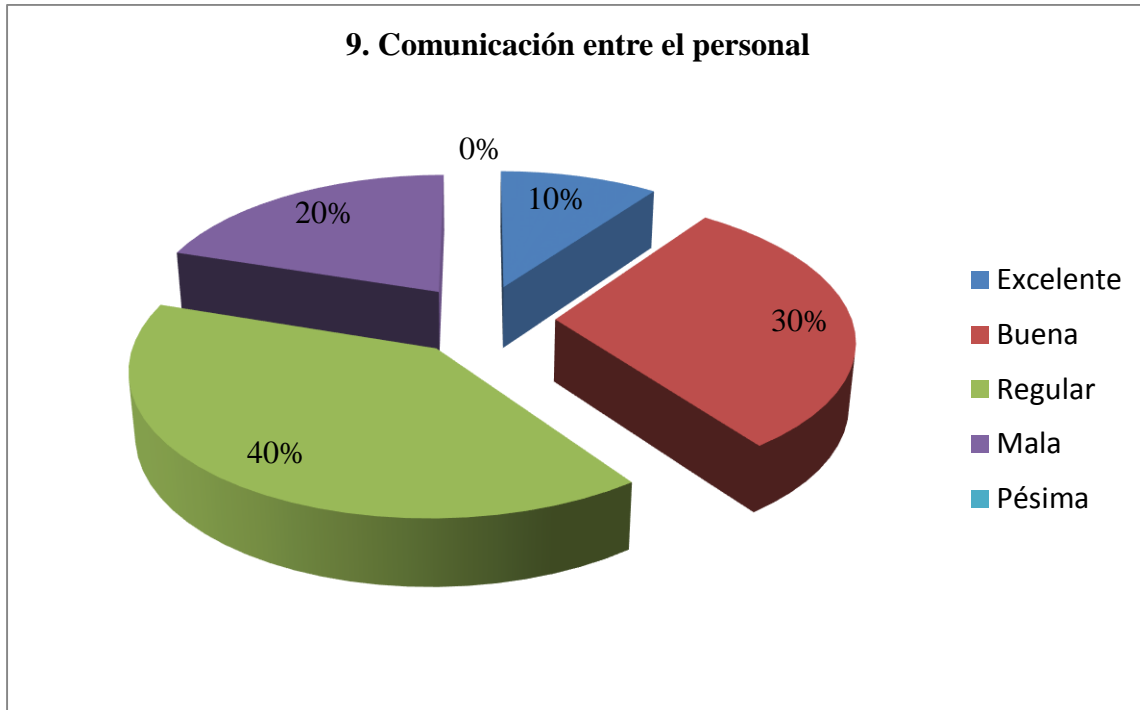
GRÁFICA NO. 8



Fuente: Propia

Según los datos obtenidos a la información recibida para desarrollar correctamente su trabajo, la mitad de los funcionarios consideran que es buena, seguida por el 30% que expresó que es excelente y finalmente un 20% que lo considera regular, teniendo en cuenta que la información que reciben los funcionarios no es muy clara y precisa para el cumplimiento de sus actividades dentro del banco, esto da entender que la gerente no les está proporcionando la información completa y eso genera un bajo rendimiento en sus labores.

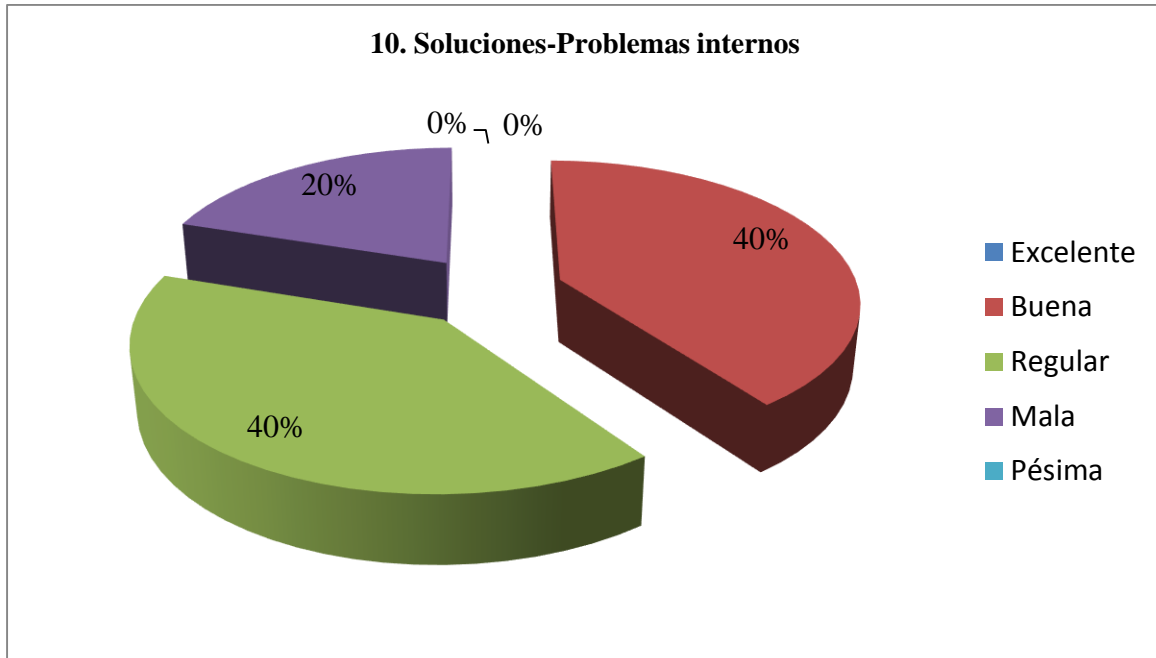
GRÁFICA NO. 9



Fuente: Propia

El 40% de los funcionarios manifestaron que la comunicación entre el personal del Banco Caja Social- Oficina Tunjuelito es regular, el 30% la considera buena, mientras que un 20% expresó que la comunicación era mala y finalmente un 10% lo considero excelente. A partir de esto podemos decir que efectivamente se presenta problemas entre la gerente y el equipo de trabajo, debido a que se han venido presentando inconvenientes en el entendimiento de la información y de esta manera se puede concluir que existe una diferencia entre lo que expresa el gerente y lo que hacen el personal.

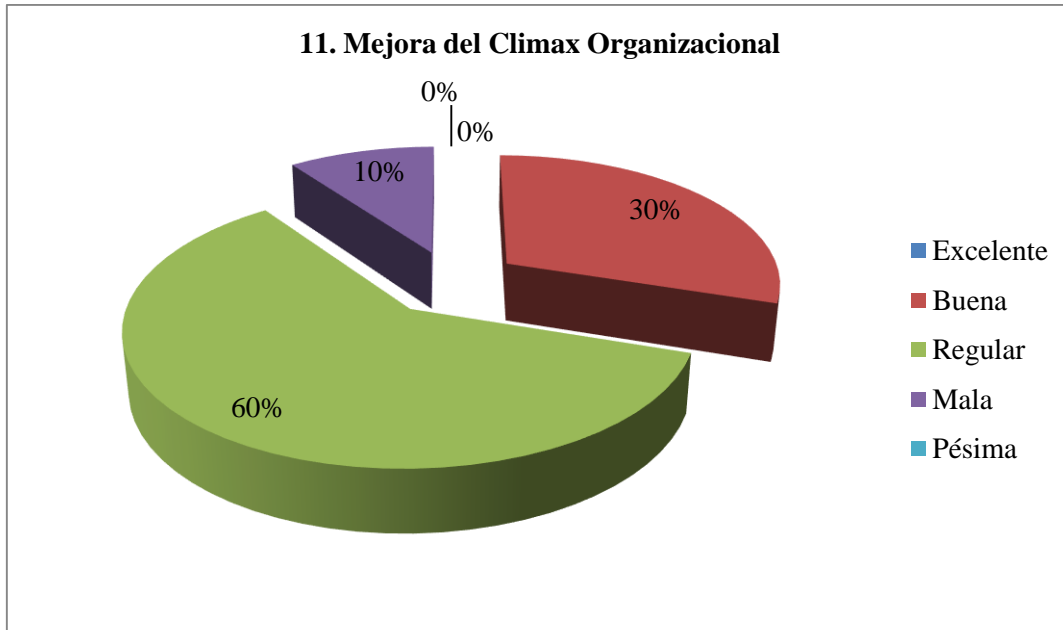
GRÁFICA NO. 10



Fuente: Propia

El 40% de los funcionarios expresaron que las soluciones para los problemas internos con algún miembro de la oficina son regulares, a su vez un 40% que lo considera buena y el 20% restante lo considera mala. Lo cual quiere decir que el liderazgo por parte de la gerente presenta falencias, puesto que una de las habilidades del gerente es tomar decisiones pertinentes para la solución de problemas y esto genera un rechazo por parte de los empleados, es decir la confianza que debe transmitir el líder se ve afectada.

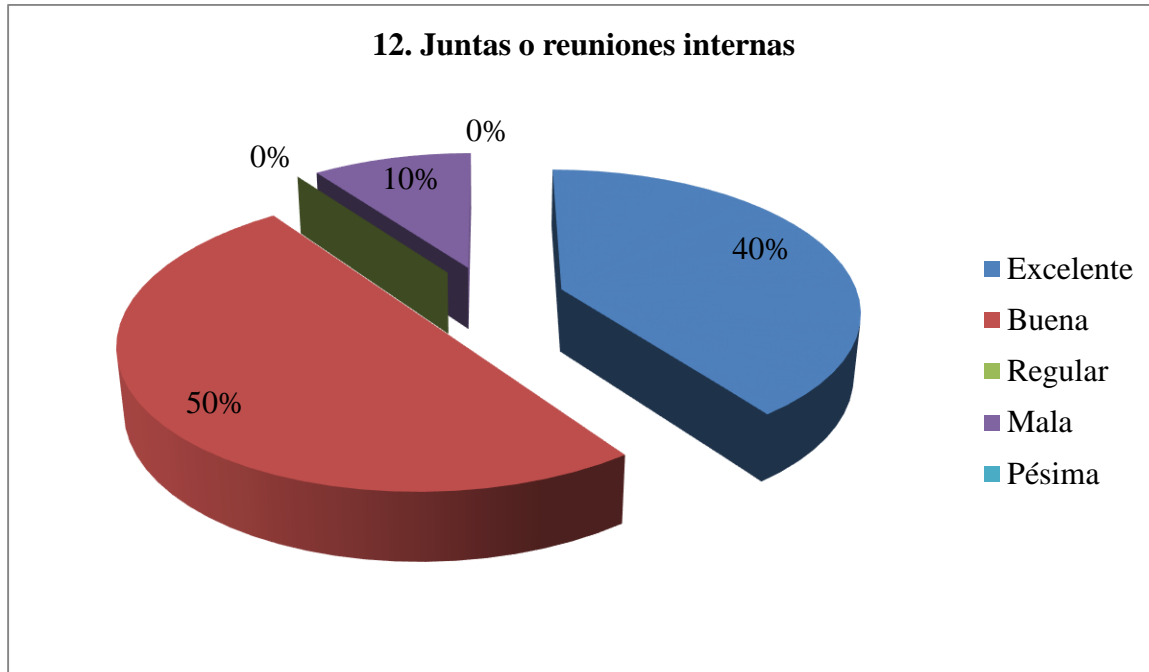
GRÁFICA NO. 11



Fuente: Propia

El 60% de los funcionarios expresaron que las decisiones que se toman para la mejora del climax organizacional en la oficina son regulares, mientras que un 30% lo considera buena y el 10% restante lo considera mala. A partir de estos datos, se puede decir que efectivamente se ha venido presentando problemas que perjudican el ambiente laboral y la misma relación entre la gerente y los funcionarios, lo cual inmediatamente afecta los objetivos que se deben cumplir en el banco.

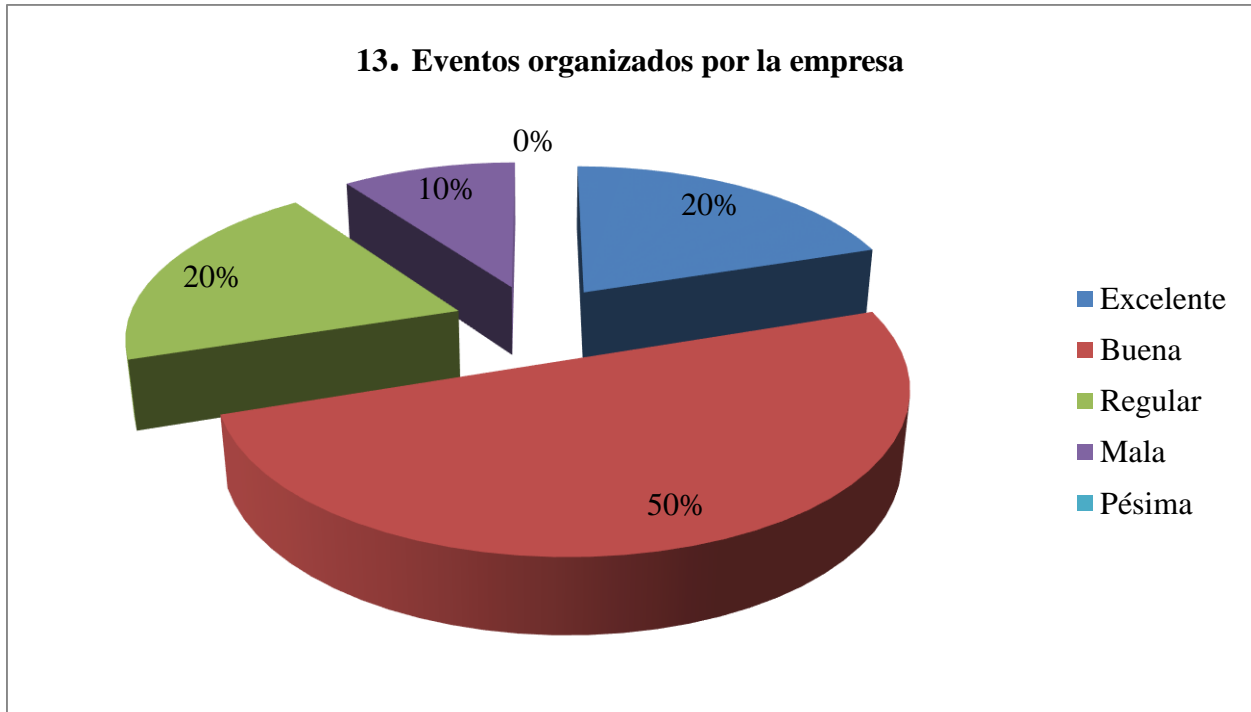
GRÁFICA NO. 12



Fuente: Propia

La mitad de los funcionarios dijeron que efectivamente los convocan a juntas o reuniones internas de la oficina Tunjuelito, lo que corresponde a la calificación buena, a su vez un 40% lo considero excelente y finalmente un 10% lo considera malo. Lo cual significa que para los empleados es necesario que los convoquen a las reuniones internas, de tal forma que no se sientan excluidos de las decisiones que se tomen.

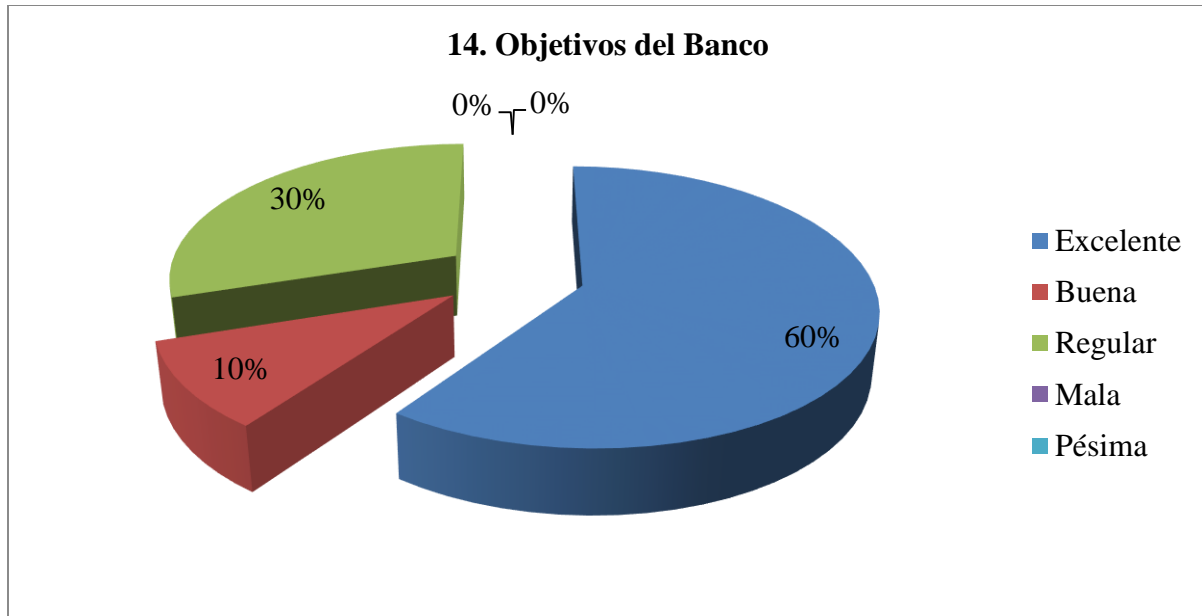
GRÁFICA NO. 13



Fuente: Propia

El 50% de los funcionarios de la oficina Tunjuelito consideran que los eventos organizados por la empresa, como talleres en equipo, charlas, entre otros son buenos, por otro lado un 20% lo considera excelente, así mismo un 20% lo considera regular y el 10% restante malo. Es decir que el Banco Caja Social- Oficina Tunjuelito debe mejorar el tipo de eventos que realiza, de la forma que el equipo de trabajo se sienta cómodo y satisfechos en cualquier tipo de actividades.

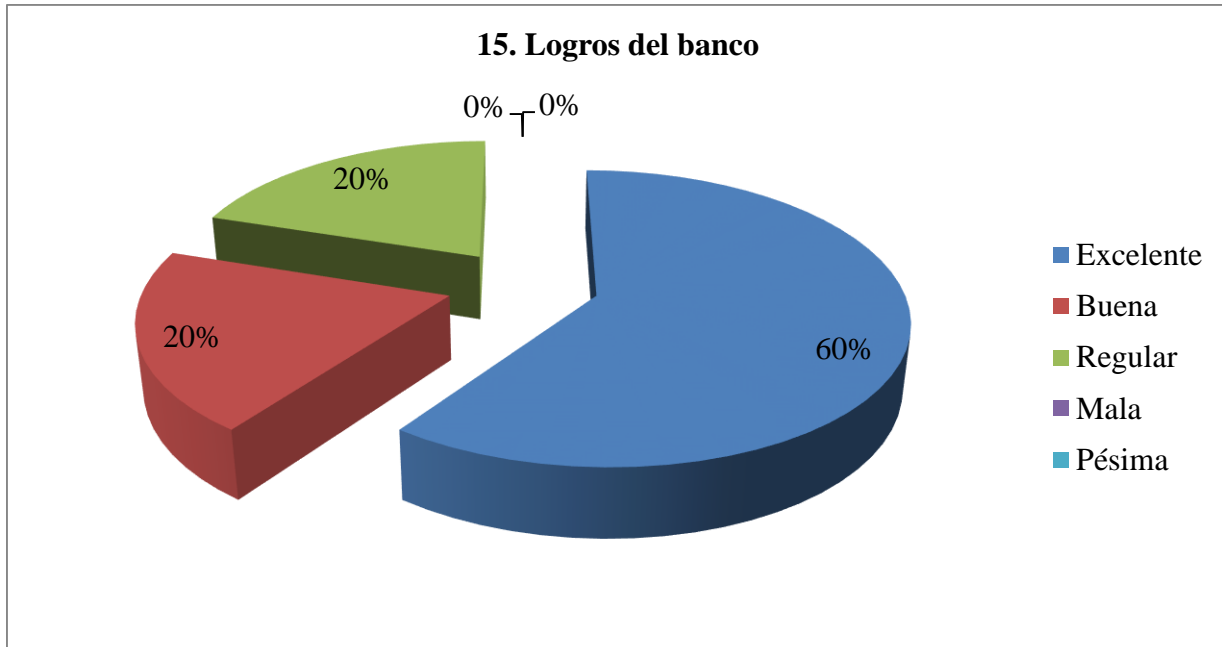
GRÁFICA NO. 14



Fuente: Propia

El 60% de los empleados del banco consideran que si están bien informados sobre los objetivos a alcanzar por el banco por lo que la calificación fue excelente, sin embargo un 30% lo considera regular y un 10% restante buena. A partir de esta información se puede decir que efectivamente la mayoría de los empleados están informados de las metas y propósitos, sin embargo es de suma importancia verificar que cada uno de ellos entienda y sea consciente de cuáles son los objetivos del banco para el progreso del mismo.

GRÁFICA NO. 15

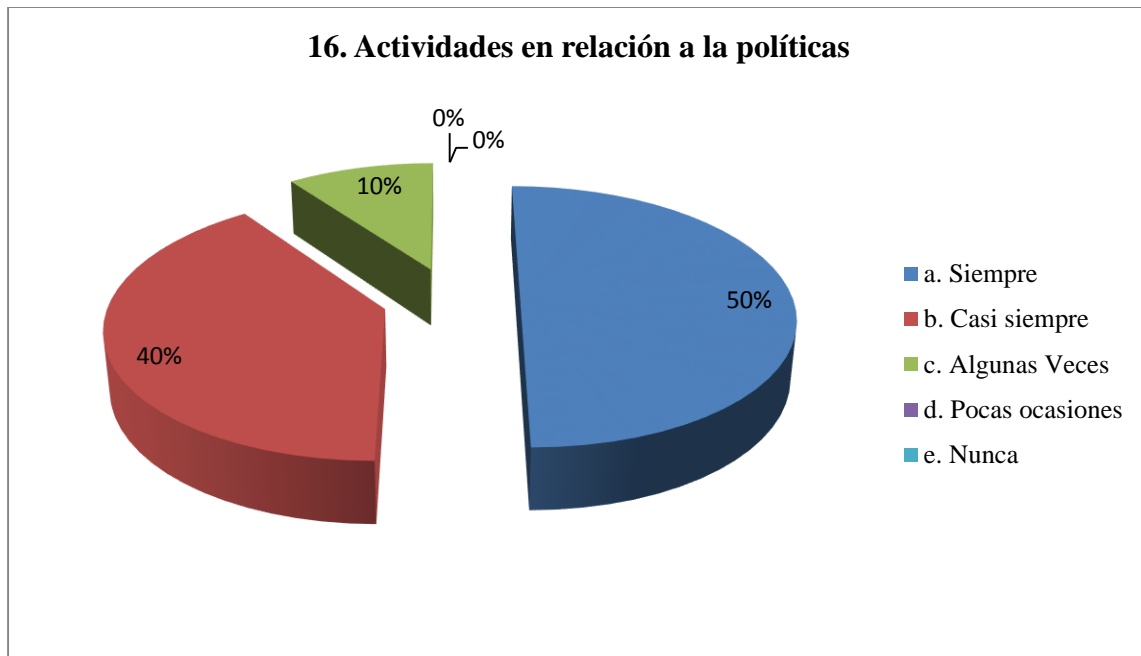


Fuente: Propia

El 60% de los funcionarios dijeron que efectivamente se les informa de los logros alcanzados por el banco de una excelente manera, un 20% lo considera buena y el otro 20% de los empleados regular. Es decir que el banco si informa a sus empleados este tipo de información, sin embargo es necesario que la gerente haga participe a todos sobre los logros que alcanza el banco en cierto periodo de tiempo, con el fin de lograr una unión propicia para la mejora de la comunicación.

Índice de satisfacción laboral

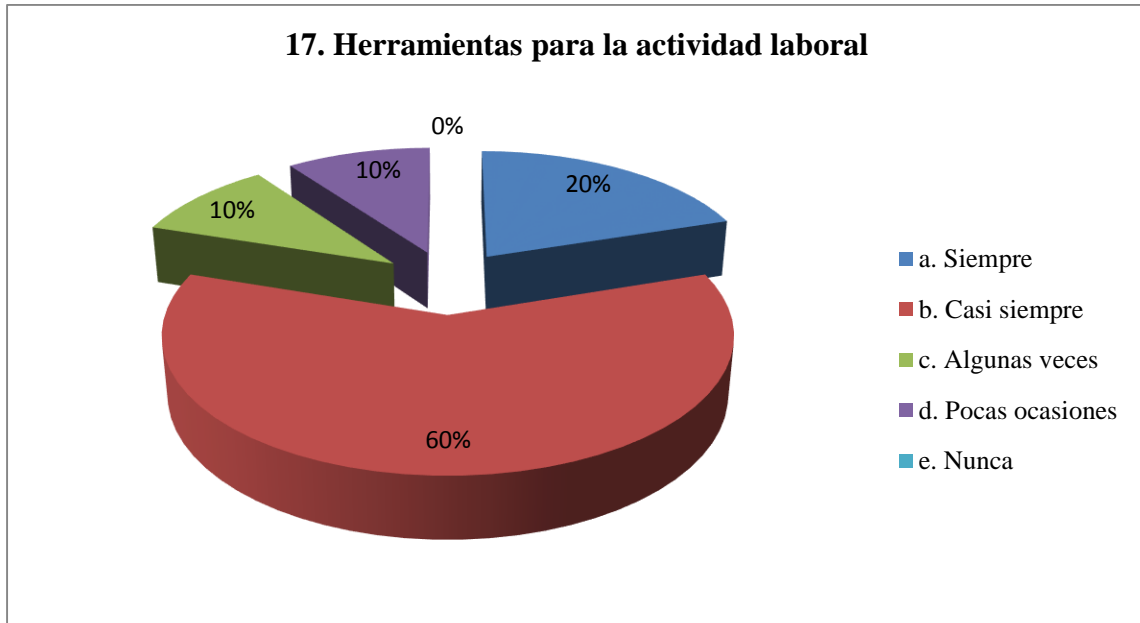
GRÁFICA NO. 16



Fuente: Propia

La mitad de los funcionarios de la empresa considera que las actividades que están desarrollando en el banco sí están acorde con las políticas establecidas. El 40% cree que casi siempre las políticas del banco van de la mano con el trabajo a realizar, y solamente el 10% restante piensa que algunas veces se cumplen las políticas del banco en relación a la labor. De acuerdo con esta información, se debe plantear de una solución que permita no solo la mejora de la comunicación organizacional, sino también el cumplimiento de los objetivos.

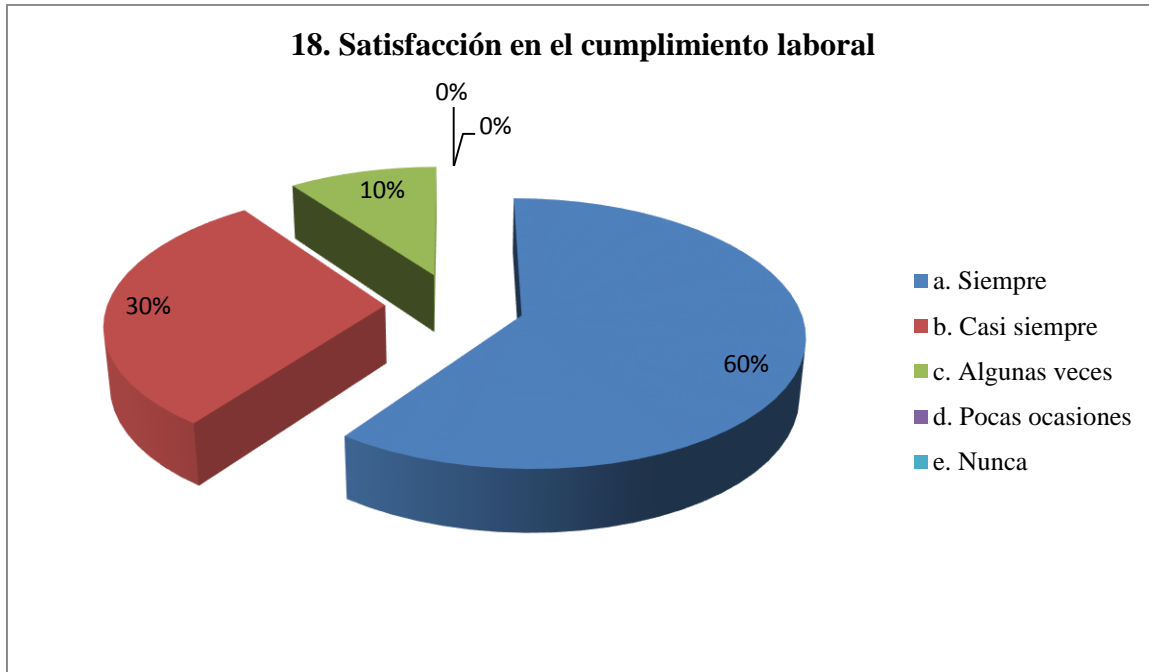
GRÁFICA NO. 17



Fuente: Propia

El 60% de los funcionarios consideran que las herramientas que utilizan para la actividad laboral, están casi siempre adaptadas a las necesidades del trabajo, mientras que el 20% de los funcionarios no han tenido ningún problema en este aspecto y siempre han contado con las herramientas necesarias. El 10% de ellos cree que solamente algunas veces el banco permite las herramientas necesarias, y el 10% restante no está de acuerdo con lo anterior, y consideran que al banco le hacen faltan las herramientas básicas para cumplir en el trabajo.

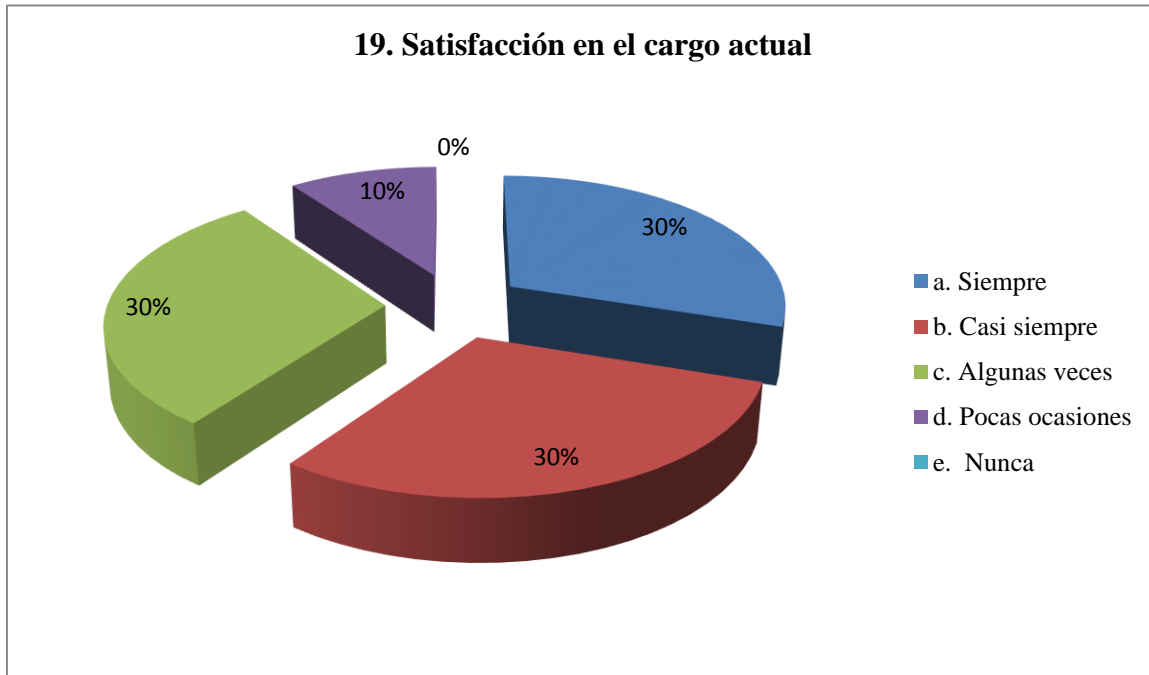
GRÁFICA NO. 18



Fuente: Propia

Más de la mitad de los empleados del banco se siente bien al momento de cumplir con sus obligaciones, el 30% considera que casi siempre hay satisfacción cuando cumplen con su labor, y el 10% restante no piensan así, y solamente algunas veces se siente comprometidos con el cumplimiento del trabajo. Es así como los problemas generados entre la gerente y los funcionarios afecta en cierta manera la manera en la que los funcionarios pueden cumplir sus propósitos y así sentirse satisfechos con su nivel de productividad

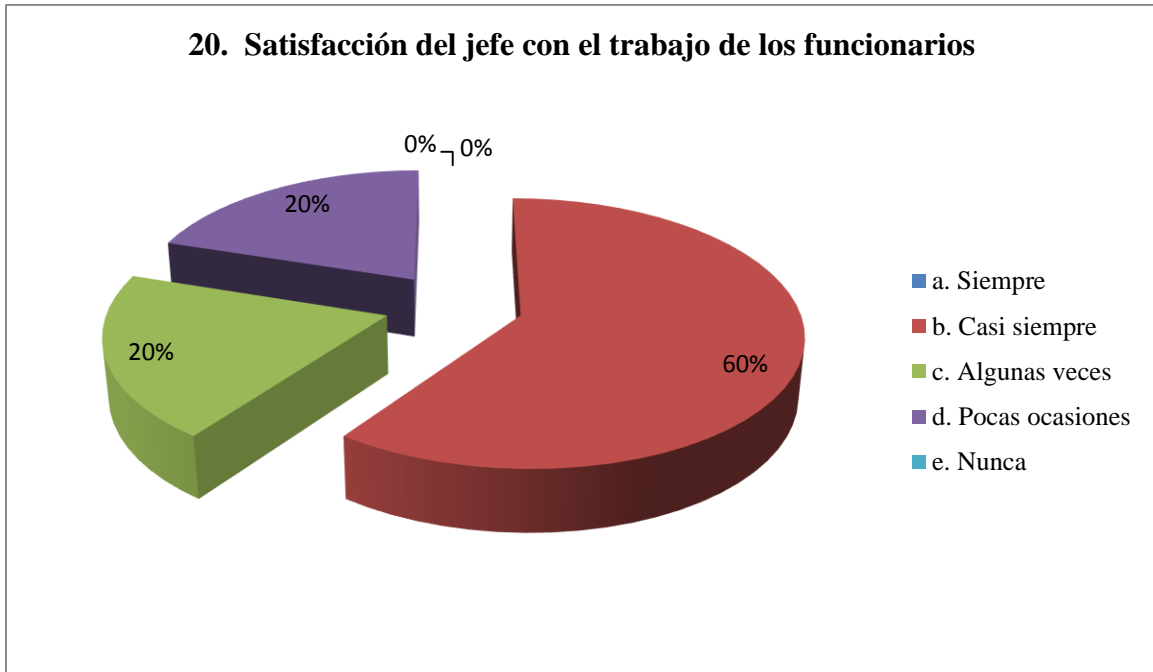
GRÁFICA NO. 19



Fuente: Propia

El 30% de los funcionarios del banco dicen estar siempre satisfechos con el cargo que actualmente desempeñan, otro 30% no siempre encuentran satisfacción en el cargo, y el otro 30% consideran que solamente algunas veces encuentran satisfacción en el trabajo que están desempeñando. El 10% restante en pocas ocasiones se han sentido bien con la labor que están haciendo.

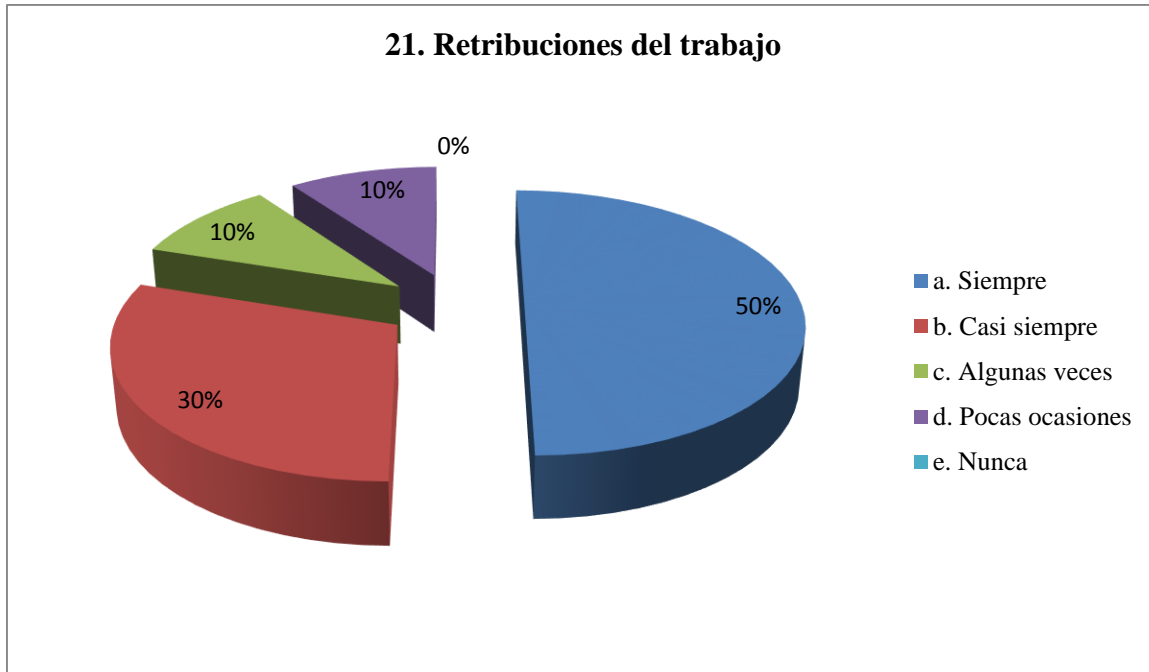
GRÁFICA NO. 20



Fuente: Propia

El 60% de los funcionarios creen que su jefe inmediato casi siempre está satisfecho con las labores que desempeñan, el 20% considera que su jefe en algunas veces ha demostrado satisfacción con lo que están desempeñando. El otro 20% restante se han dado cuenta que su jefe en pocas ocasiones demuestra complacencia por el trabajo que están realizando.

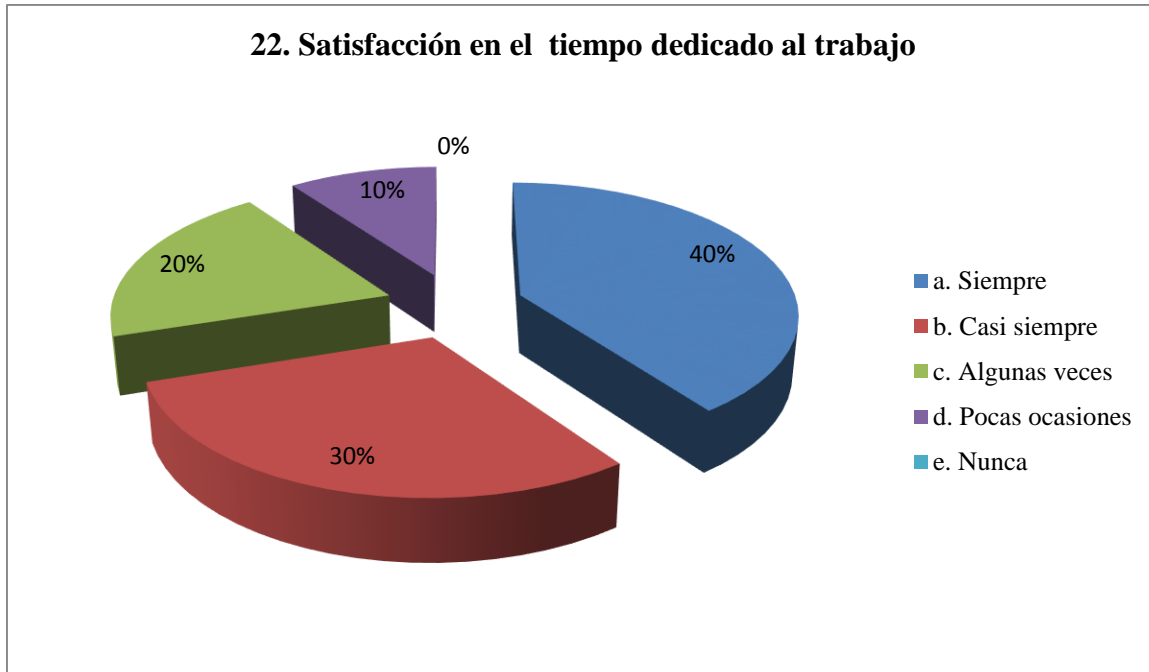
GRÁFICA NO. 21



Fuente: Propia

Solamente la mitad de los empleados del banco creen que el esfuerzo que ponen en el trabajo está acorde con las retribuciones que recibe de él. El 30% consideran que no siempre hay retribuciones por el trabajo que realizan. El otro 10% piensan que solamente ha recibido retribuciones algunas veces, y el último 10% del personal estiman que en pocas ocasiones ven retribuciones por la labor en el banco.

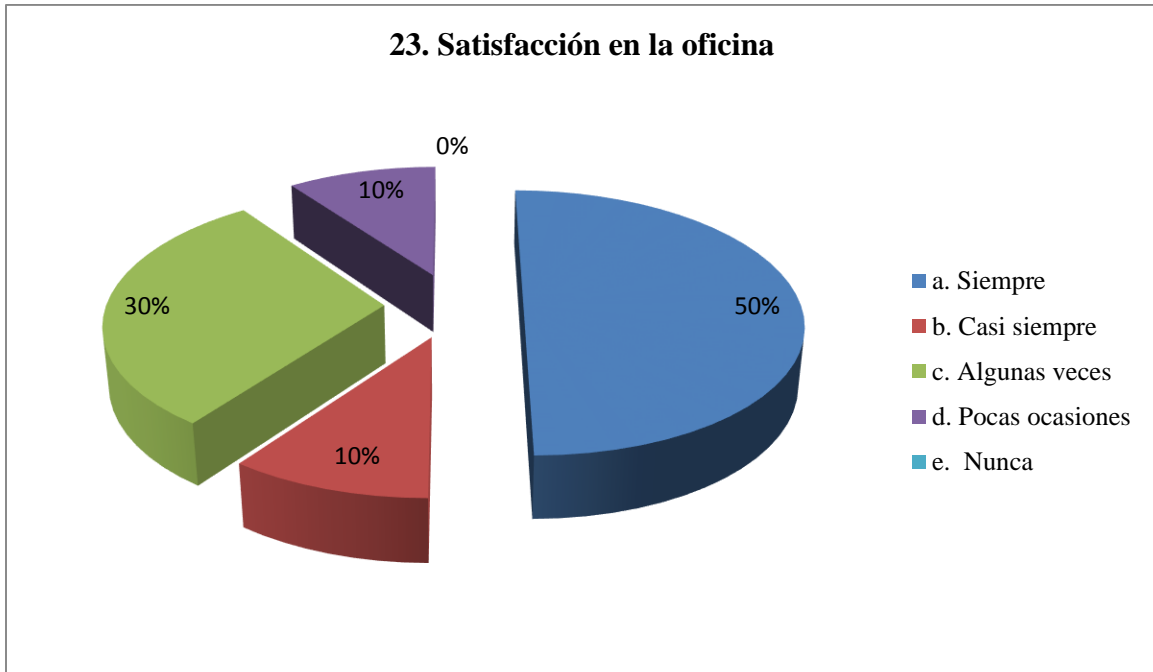
GRÁFICA NO. 22



Fuente: Propia

El 40% encuentran satisfacción con el tiempo que le dedican en la realización de sus labores, el 30% de ellos piensan que no siempre se sienten satisfechos con el horario que le dedican a su trabajo. El 20% solo algunas veces han sentido que su tiempo dedicado van en proporción con el trabajo a desarrollar. El último 10% de los empleados en pocas ocasiones se han sentido conformes con las horas que le brindan a cumplir con el trabajo.

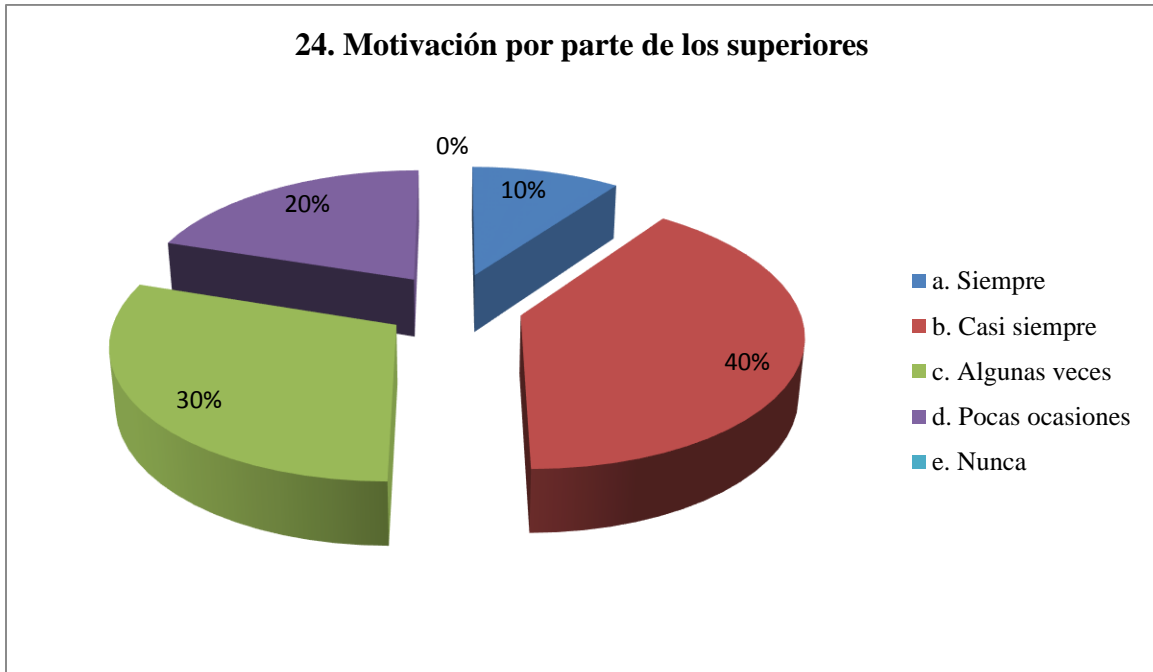
GRÁFICA NO. 23



Fuente: Propia

El 50% de los funcionarios se sienten satisfechos en la oficina de Tunjuelito del Banco de Bogotá, el 30% del personal solamente algunas veces ha sentido gusto laboral en esa sucursal del banco. El 10% considera que en pocas ocasiones han sentido satisfacción cuando permanecen en el sitio de trabajo y el otro 10% solo les molestan mínimas cosas del lugar, y aún así disfrutan de esta oficina casi siempre. Con estos resultados obtenidos, se puede afirmar que el personal no se siente del todo satisfecho y que esto afecta directamente a la gerente, ya que el ambiente y las relaciones entre estas las dos partes no son adecuadas, por lo podría causar un cambio de oficina por parte de los funcionarios, debido a los problemas presentados.

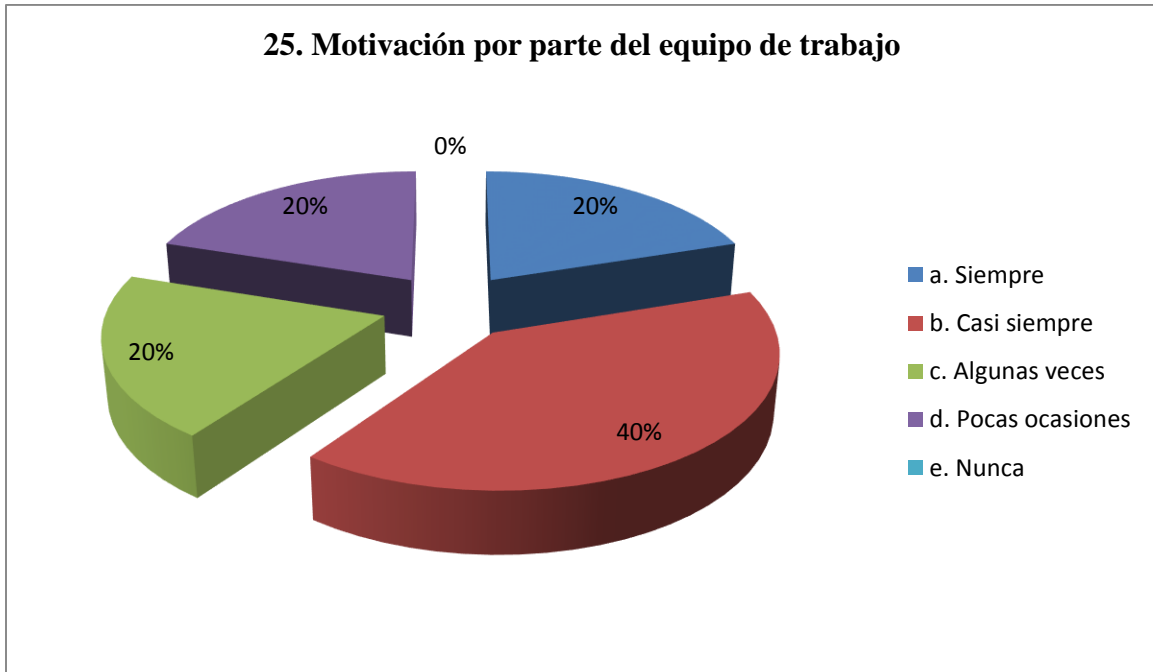
GRÁFICA NO. 24



Fuente: Propia

El 40% de los empleados del banco casi siempre sienten motivación por parte de sus superiores cuando realizan sus labores. El 10% de ellos han sentido ese apoyo de una forma constante. El 30% de los funcionarios solamente algunas veces se han sentido motivados por parte de sus superiores. El 20% no han sentido mucho apoyo, y consideran que en pocas ocasiones se ha visto esos gestos de entusiasmo hacia ellos. Sin duda alguna, la motivación es uno de los puntos más importantes para un equipo de trabajo, y en este caso se presenta una división notoria, lo cual dificulta en gran medida una participación colectiva por parte de los funcionarios.

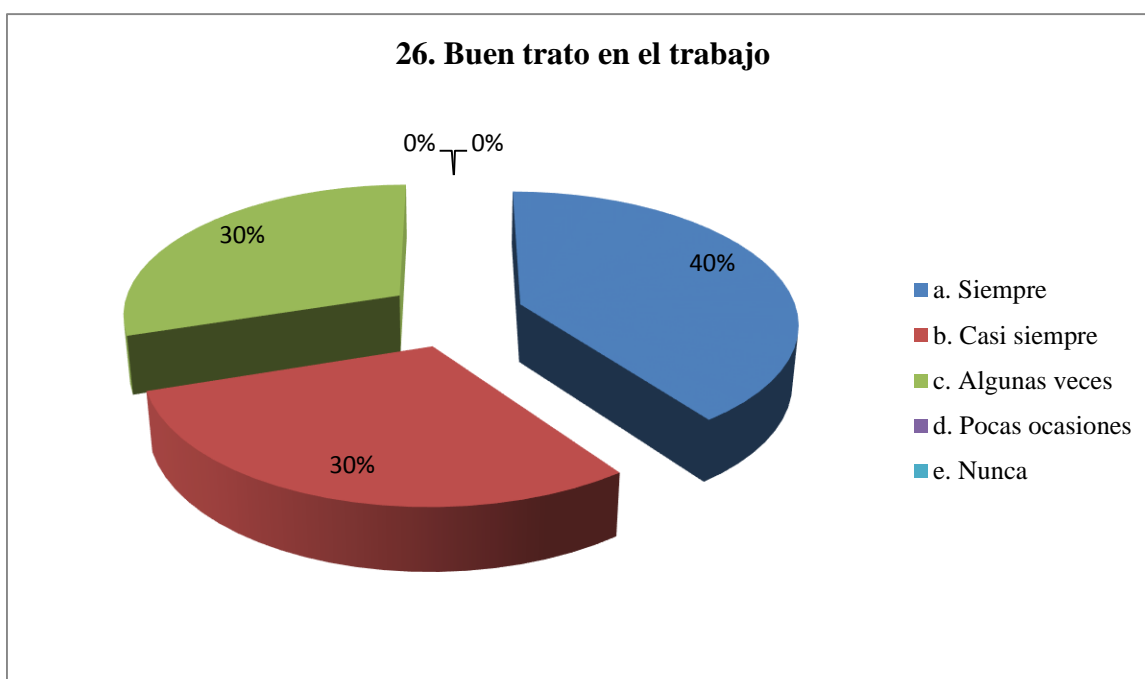
GRÁFICA NO. 25



Fuente: Propia

El 40% de los empleados en el banco casi siempre reciben alguna motivación por parte de sus otros compañeros de trabajo que ayudan a un mejor desempeño laboral. Para un 20% de ellos siempre ha existido motivación entre sus compañeros, otro 20% solo algunas veces han visto y han sentido motivación de su equipo de trabajo, y el último 20% considera que ha habido pocas ocasiones en las que se ve reflejado el apoyo hacia otros funcionarios.

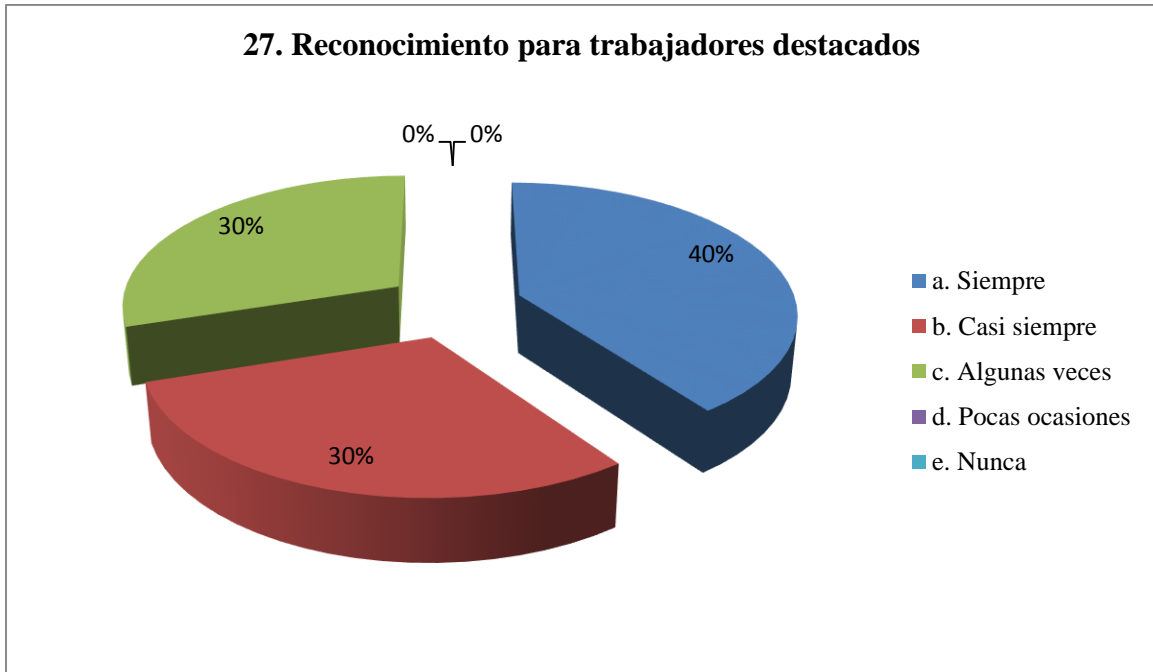
GRÁFICA N. 26



Fuente: Propia

El 40% de los empleados siempre ha recibido un trato justo en el trabajo, el 30% casi siempre recibe un trato cordial por parte de los superiores y funcionarios, y el 30% restante, no piensan así, ya que consideran que solamente algunas veces han recibido un trato adecuado y formal por parte de los trabajadores sin depender el rango.

GRÁFICA NO. 27



Fuente: Propia

El 40% del personal dice haber celebrado eventos con fines de reconocimiento a los trabajadores destacados, el 30% considera que casi siempre hay eventos en los cuales se festeja y se reconoce la labor de los empleados y el último 30% de los funcionarios han presenciado solo algunas veces celebraciones de este tipo. Estas oportunidades de asistir a eventos se deben presentar dependiendo de los años de permanencia de cada uno de los empleados, sin embargo se debe tener en cuenta que este sería uno de los aspectos que influiría en el proceso de una óptima motivación, por lo cual se solucionaría en cierta parte los problemas generados entre los funcionarios y la gerente.

7.1.2. Autodiagnóstico dirigido a la Gerente del Banco Caja Social Oficina Tunjuelito

A continuación se realiza el análisis correspondiente a los resultados arrojados por las cuatro variables contenidas en el autodiagnóstico realizado para la gerente:

Primera variable: Caracterización de la gerente del Banco Caja Social Oficina Tunjuelito

- **Sexo:** Femenino
- **Edad:** 38
- **Estado civil:** Casada
- **Educación:** Profesional
- **Ingreso mensual:** De 3'500.000 a 5'000.000
- **Tiempo trabajando en el puesto actual:** 4 años

A partir de estos datos se puede conocer el perfil de la gerente desde las diferentes áreas: personal, familiar y educación. Lo cual permitirá un aporte significativo al analizar las tres variables correspondientes: índice de comunicación interna, índice de satisfacción laboral e índice de motivación.

Análisis del índice de comunicación interna

La gerente del banco Caja Social oficina Tunjuelito considera que ha llevado una buena relación hasta el momento con todos sus funcionarios, por esa misma razón no ha tenido complicaciones con la información sobre el trabajo que recibe por parte de ellos.

A pesar de lo anterior, ella opina que la comunicación entre el personal en conjunto es regular, y por lo tanto se es difícil encontrar soluciones a mediano plazo para los problemas.

La gerente admite no tener un buen enfoque de su liderazgo, sin embargo siempre está al pendiente de mejorar el clima organizacional por medio de charlas, talleres o eventos para el personal, pero este muy pocas veces ha mostrado verdadero interés en la participación, y debido a esta misma situación los logros alcanzados por el equipo de trabajo no cumplen con la expectativa que el Banco ha asignado para obtener altas metas.

Análisis del índice de satisfacción laboral

Como en toda actividad laboral se presentan altibajos, para la gerente del banco Caja Social no podría ser de otra manera; el cumplimiento de su deber no le produce satisfacción en ciertas circunstancias donde los problemas van más allá del control que ella ejerce en la oficina, aún así ejerce las labores que van de la mano con las políticas que definen al Banco Caja Social.

Por otra parte es necesario mencionar que la gerente a pesar de las dificultades que ha venido presentado con su grupo de trabajo, se siente satisfecha con el cargo que desempeña actualmente, pues nos ha manifestado su orgullo por las labores y actividades que lleva a cabo, pero los problemas internos disminuyen en gran medida esa entrega para con sus empleados. Sin embargo, ella afirma que su equipo de trabajo no está totalmente satisfecho con su desempeño, y de la misma forma ella opina que sus funcionarios no cumplen en su totalidad las metas trazadas por el banco, lo que directamente afecta la motivación de las partes involucradas y efectivamente podemos observar que se presenta problemas internos que giran alrededor de la comunicación y la relación directa entre gerente y empleados.

Análisis del índice de motivación

En toda empresa la motivación entra a jugar un papel importante para la mejora del clima organizacional, incrementado así la productividad de la empresa. Por lo que la gerente del banco

se siente muy comprometida en este sentido y la mayoría de la veces motiva a su equipo de trabajo para realizar las actividades que tienen bajo su responsabilidad de forma correcta y así poder alcanzar los objetivos del banco, sin embargo este impulso de motivación se ve afectado por las relaciones con sus funcionarios, lo cual causa que la gerente pierda esa energía con la que se deben llevar las cosas.

A pesar de las falencias presentadas a nivel interno, la gerente demuestra que siempre reconoce los esfuerzos por parte de los funcionarios del banco, ya que para ella no hay esfuerzo mínimo sino por el contrario todos se deben a un mérito propio, es así como ella durante todo el tiempo organiza actividades de tal forma que el equipo de trabajo pueda sentirse orgulloso por lo que realiza.

Finalmente, cabe resaltar que aun así la gerente manifiesta y admite que su equipo de trabajo no la respeta en su totalidad como líder por lo que el trato que recibe no es funcionarios estén conectados en todo sentido, con el fin de mejorar los problemas de comunicación y así poder cumplir de manera efectiva las metas propuestas por el banco

8. Propuesta de intervención

8.1 Descripción de la propuesta

Dimensiones del Liderazgo Transformacional	Definición	Objetivo a desarrollar	¿Cómo ponerlo en práctica?	Tiempo: Mes de marzo	Visión de la gerente en los resultados obtenidos
Liderazgo Inspiracional	Se define a la entrega de desafíos que el líder transformacional le genera a su equipo de trabajo,	Generar un alto nivel de productividad, gracias a la confianza que la líder muestre a	<ol style="list-style-type: none"> 1. La líder deberá asumir una posición de seguridad y autoconfianza cuando transmita un mensaje. 2. Resaltar las cualidades del 	Primera semana	

	<p>despertando el espíritu laboral, entusiasta y optimista, por medio de la creación de altas expectativas.</p>	<p>sus seguidores al momento de realizar sus labores.</p>	<p>desempeño realizado de cada uno de los miembros, por medio de insignias que contengan mensajes positivos por las metas alcanzadas y la actitud demostrada en el desarrollo de sus funciones.</p> <p>3. Realizar discursos que genere una alta credibilidad en la líder a través de una buena impresión que inflencie a los demás a alcanzar logros para obtener el éxito.</p>		
--	---	---	--	--	--

Estimulación intelectual	Pretende estimular a sus seguidores para convertirlos en personas innovadoras y creativas en busca de soluciones viables para los problemas del climax organizacional.	Delimitar los problemas, proponiendo nuevas ideas con el fin de obtener una mejora en la comunicación interna entre miembros y líder y una cohesión alta en el grupo de trabajo.	1. Cuando se presenten problemas con alguno de los miembros de la empresa, la gerente deberá realizar su crítica respectiva en privado, ya que hacerla en público provocaría inconformidad entre las partes involucradas. 2. La gerente deberá simplificar la complejidad de los problemas que se hayan presentado, y no convertirlo en uno más grande.	Segunda semana	

			3. La gerente deberá organizar una actividad, donde les proporcione a cada miembro imágenes y símbolos que representen las diferentes representaciones del problema con el fin de invitar a un proceso de reconciliación y reflexión.		
Consideración Individualizada	Se entiende, que el líder trata a su subordinado de acuerdo con sus necesidades y capacidades que este presenta, para	Realizar una asesoría personalizada con la intención de que cada colaborador sienta una valoración	1. La gerente deberá reunir a cada integrante de la organización para retroalimentar el proceso que ha venido desarrollando, con la intención de que cada individuo se responsabilice de su labor ejercida.	Tercera semana	

	<p>prestarle una atención especial a cada individuo.</p>	<p>única.</p>	<p>2. La gerente deberá valorizar al colaborador, por medio de una comunicación informal personalizada, es decir la conversación se debe tornar amena con altos índices de confianza.</p> <p>3. Mantener informados a los empleados sobre los cambios y noticias que se vayan presentando en la oficina.</p> <p>4. Brindar consejos donde exprese experiencias personales con</p>		
--	--	---------------	---	--	--

			relación a su entorno laboral, para crear consciencia de los riesgos que se puede presentar sino se maneja adecuadamente las relaciones interpersonales.		
Carisma o Influencia Idealizada	Se refiere a la influencia que ejerce el líder en sus seguidores reflejando un modelo a seguir, por medio de altos estándares de	Proyectar una actitud emprendedora que refleje a sus seguidores sentido del deber y de la responsabilidad	1. Mostrar una presencia de autoridad, sin perder la confianza y el dinamismo en lo que quiere dar a conocer. Para esto deberá tener una excelente expresión oral que convenza a su equipo de trabajo para el compromiso de sus funciones como empleados.	Cuarta semana	

	conducta ética y moral.	que demuestre su capacidad para gerencial en la empresa.	2. La gerente deberá mantener un contacto visual directo al momento de dirigirse a sus empleados, ya que esto refleja seguridad, respeto y le permitirá obtener una identificación fuerte como líder ante sus funcionarios.		
--	-------------------------	--	---	--	--







8.1.2 Calendario para el desarrollo del cronograma (Propuesta de intervención)

Marzo 2013

Dom	Lun	Mar	Mier	Jue	Vier	Sab
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Fuente: Propia

8.1.3 Actividades a desarrollar según Calendario (Marzo-2013)

Entrega del cronograma a la gerente	Viernes: 1 de marzo de 2013 
Desarrollo de las actividades: Liderazgo Inspiracional	Del 4 al 8 de marzo de 2013 
Desarrollo de las actividades: Estimulación Intelectual	Del 11 al 15 de marzo de 2013 
Desarrollo de las actividades: Consideración Individualizada	Del 18 al 22 de marzo de 2013 
Desarrollo de las actividades: Carisma o Influencia Idealizada	Del 25 al 29 de marzo de 2013 
Opinión de los resultados obtenidos por parte de la gerente	Viernes: 29 de marzo de 2013 

Con las fechas establecidas en el cuadro anterior se llevará a cabo las actividades expuestas de acuerdo el cronograma, con el fin de observar el impacto y los resultados positivos que se esperan con esta propuesta de intervención dirigida a la gerente del Banco Caja Social Oficina Tunjuelito. Durante cada semana se desarrollaran las actividades planteadas por las estudiantes de Lenguas Modernas, quienes realizarán cuatro visitas durante el mes de marzo de 2013, con el propósito de plantear una consultoría, conocer el proceso de la gerente y si es necesario aclarar dudas. También, se pretende analizar cómo esta propuesta ha mejorado el climax organizacional del ambiente laboral, que nos permita conocer los resultados a través de a cada visita. Al culminar

esta propuesta de intervención las estudiantes podrán recopilar los resultados obtenidos y así analizar el cumplimiento del objetivo general de la tesis.

8.2 Recursos

8.2.1 Gastos para la implementación de diagnósticos

Papelería

Costo de Impresión por hoja: \$ 200

Costo de fotocopiado: \$ 100

Diez diagnósticos (Funcionarios): Los diagnósticos constan de 8 hojas cada uno. Su valor es de \$ 800 por unidad, por lo que el total del costo de los diagnósticos corresponde a un valor de \$ 8.000.

1 diagnostico (Gerente): El diagnóstico consta de 8 hojas cada uno. Su valor total corresponde a \$ 800 la unidad.

8.2.2 Gastos de transporte hacia la oficina Tunjuelito (Banco Caja Social)

Número de estudiantes de la Universidad EAN: 2

Costo del medio de transporte: \$ 1.700

Número de visitas al mes: 2

Número de visitas primordiales para la orientación del cronograma: 4

Número de visitas durante un semestre: 14

Costo total de las visitas (2 personas): \$ 47.600

El Banco Caja Social se hará responsables por el costo total de los gastos mencionados anteriormente.

8.3. Valor en la orientación y consultoría –Propuesta de Intervención (cronograma)

Costo por cada consultoría- Dirigido a la gerente del Banco Caja Social-Oficina Tunjuelito:

\$ 50.000

Costo total por las consultorías- Dirigido a la gerente del Banco Caja Social- Oficina Tunjuelito: \$ 200.000

Durante el mes de marzo del año 2013 se realizará el cronograma (Propuesta de intervención), el cual necesitará de unas asesorías por parte de las estudiantes que realizan este trabajo como parte fundamental para el mejoramiento de la comunicación organizacional con base en el liderazgo transformacional. Por lo tanto, durante el mes de marzo se realizará 4 visitas a la gerente, para orientarla en sus actividades a seguir que evite un desvío en lo que se quiere lograr.

8.4. Tiempo dedicado al desarrollo de los diagnósticos

Para responder el diagnostico la gerente aproximadamente utilizará 30 minutos de su horario laboral, lo cual corresponde a:

Salario mensual: \$ 4.500.000

Salario diario: \$ 160.000

Valor por hora: \$ 20.000

8.5 Resultados esperados

- Con la propuesta de intervención se pretende obtener una mejora, con respecto a los problemas que se estaban presentando en el liderazgo que estaba utilizando la gerente.
- Por medio del cronograma establecido anteriormente se espera que la gerente aplique las dimensiones del liderazgo transformacional para obtener resultados favorables de acuerdo al manejo de su equipo de trabajo.
- Con las consultorías realizadas por parte de las estudiantes de Lenguas Modernas se logró enfatizar y concientizar a la gerente de las falencias que se venían presentando debido al liderazgo paternalista que implementaba. Razón por la cual la asesoría incentivo a la gerente al cumplimiento de sus objetivos.
- Se espera no solo una mejora en las relaciones internas entre gerente y funcionarios sino también, que facilite el rendimiento laboral de los miembros a través de las metas financieras asignadas por el banco y así contribuir al progreso del mismo.
- Para las proyecciones a mediano plazo se espera que el banco implemente nuevas estrategias que permita una buena comunicación organizacional y de esta manera evitar un desequilibrio interno que no afecte las relaciones interpersonales en la Oficina Tunjuelito.

9. Conclusiones

- Este trabajo tuvo como finalidad la mejora de la comunicación organizacional que se llevó a cabo por medio de cuatro dimensiones basadas en el liderazgo transformacional que se implementaron en un cronograma, el cual se llevó a cabo por la gerente del Banco Caja Social- Oficina Tunjuelito.
- Con base en la propuesta de intervención se logró un cambio positivo en el comportamiento en la gerente del banco con respecto a las relaciones que se venían presentando con su equipo de trabajo ya que presentaba características de un líder paternalista. Gracias a este cambió las relaciones hoy en día se tornan amenas y los inconvenientes son tratados con más compromiso e interés en resolverlos.
- Con las consultorías que se realizó en el Banco Caja Social – Oficina Tunjuelito se determinó que a medida que se desarrollaba el cronograma, la comunicación interna entre las partes involucradas mejoraba de manera exitosa al punto que se logró una satisfacción en el cumplimiento de las metas propuestas por el banco.
- El cambio que se presentó en la comunicación organizacional ayudó al cumplimiento de las funciones administrativas por parte de los funcionarios.
- El liderazgo transformacional permitió la creación de un ambiente óptimo gracias al alto nivel de motivación reflejado en la gerente hacia su equipo de trabajo.
- Por medio de la propuesta de intervención se pudo concluir que la implementación del liderazgo transformacional en el al Banco Caja Social- Oficina Tunjuelito generó ambiente organizacional más satisfactorio entre las partes involucradas gracias al compromiso asumido por parte de la gerente, lo cual fue fundamental para lograr las metas. Un ejemplo claro se ve reflejado en las relaciones entre el personal y la

participación motivada por partes de los funcionarios a las diferentes actividades propuestas por la gerente

- Se resalta el apoyo brindado por parte del cuerpo docente de la Universidad EAN para el desarrollo personal y profesional que fue fundamental para culminar este proyecto de manera exitosa.
- Por último, se pretende que este trabajo realizado sea de gran aporte para los futuros profesionales que deseen implementar el liderazgo transformacional al momento de crear su empresa o en dado caso para la mejora de esta. Por consiguiente, se deja a disposición este proyecto de grado para la Universidad EAN.

10. Tabla de Referencias

Alelú, M. Cantín, S. López, N. Rodríguez, M. [En línea.] Consultado: [12, octubre, 2012]

Disponible:

http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf

Avolio, B. Bass, B. Improving Organizational Effectiveness- through Transformational Leadership [On line.] Consulted: [20, June, 2013] Available in:

http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=z3_BOVYK-IC&oi=fnd&pg=PR9&dq=transformational+leadership+avolio+bass&ots=aQxU3cygOH&sig=GED9gZn-XN-m2rOpwIjsdTOBXzU

Banco Caja Social, (2011). Acerca del Banco Caja Social. [En línea.] Consultado: [12, octubre, 2012] Disponible: <https://www.bancocajasocial.com/nosotros>

Cohen, M. (1997). Liderazgo transformador. [En línea.] Consultado: [12, octubre, 2012]

Disponible: <http://cie.uprrp.edu/cuaderno/ediciones/11/c11art1.htm>

Espinoza, S. Liderazgo transformacional, procesos de influencia y cambio de actitud: un estudio correlacional sobre la función directiva y la eficacia en la transformación de la realidad social en equipos de trabajo pertenecientes al área académica de una institución privada de educación

superior. [En línea.] Consultado: [21, enero, 2013] Disponible:

<http://www.uisek.cl/pdf/Articulo%203%20Sergio%20Espinoza.pdf>

Mendoza, M. Ortiz, C. Las ocho dimensiones del liderazgo transformacional. [En línea.]

Consultado: [12, octubre, 2012] Disponible:

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/558772/Las-8-dimensiones-del-liderazgo-transformacional.html>

Carballeda, P. Meza, A. El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas. [En línea.]

Consultado: [12, octubre, 2012]

Disponible: <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>

Varela, H. (2010) Tabla comparativa. Liderazgo Transaccional vs. Liderazgo Transformacional.

[En línea.] Consultado: [12, octubre, 2012] Disponible:

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/Tabla-comparativa-Liderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.html>

Vidal, R. Sánchez, J. (2009). El diagnóstico organizaciones. [En línea.] Consultado: [12, octubre, 2012]

Disponible: http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=407&Itemid=125#ref

Vivas, M. (2012) Concepto de variable y sus tipos. [En línea.] Consultado: [20, junio, 2013]

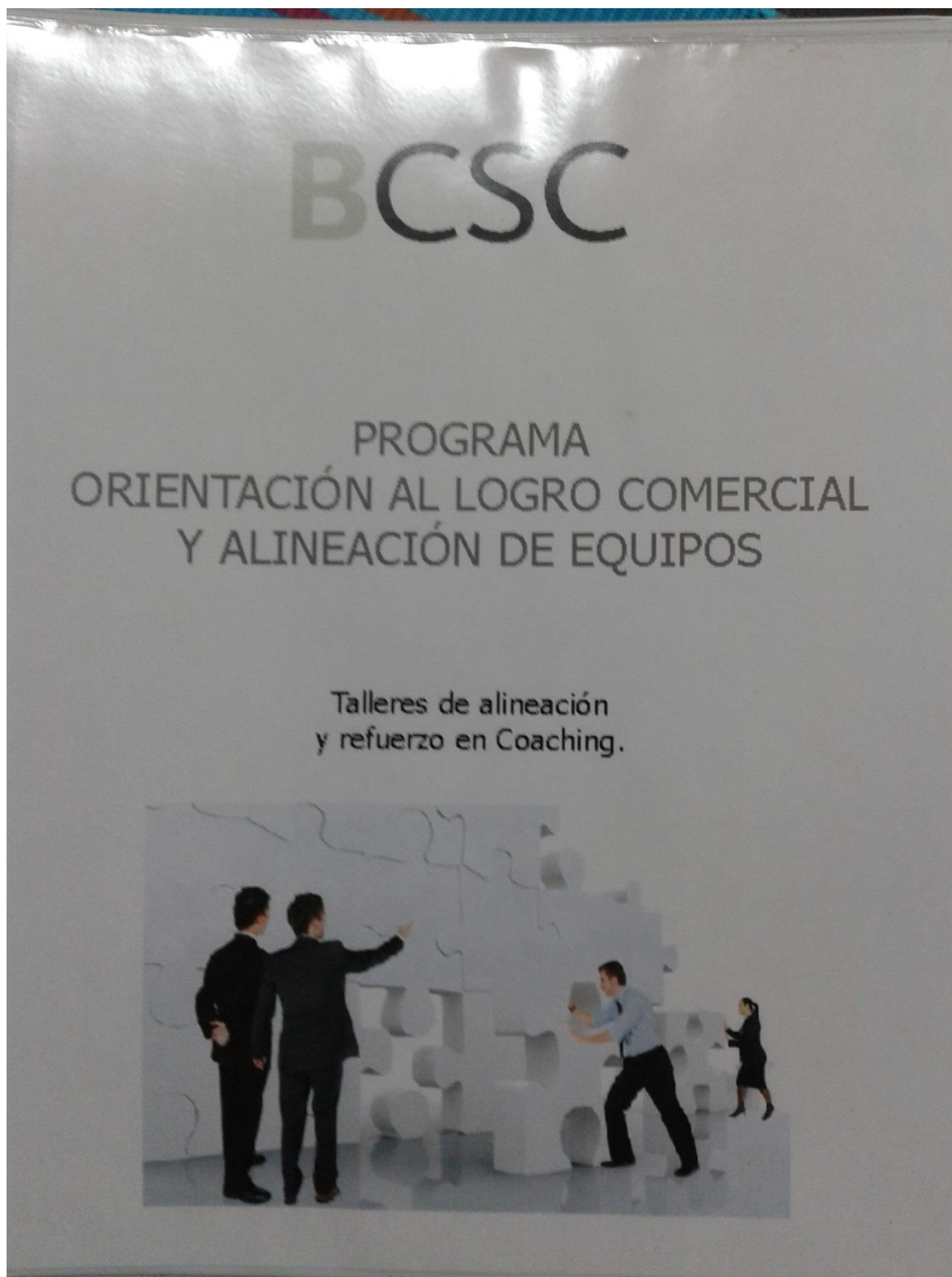
Disponible: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/Tabla-comparativa-Liderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.html>

Thompson, I. (2010) Definición de encuesta. [En línea.] Consultado: [12, octubre, 2012]

Disponible:<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>

10.Anexos

Documentos Carpeta “Coaching”



Visión Transcendente y ganadora

¿Alguna vez se ha tomado un tiempo para imaginar como será su futuro?, ¿Sobre las cosas que desea tener?, ¿Sobre lo que quiere llegar a ser?, ¿ Sobre la calidad de vida que desea para usted y su familia?, ¿Qué clase de casa o automóvil desea?. ¿Quizá desea continuar o culminar sus estudios?, ¿Cuándo?. ¿En que fecha exactamente planea obtener cada una de sus expectativas?.

El visualizarnos y trazar planes de acción en el tiempo para poder obtener lo que deseamos, el querer darle un rumbo, un norte a nuestra vida en todos y cada uno de los aspectos, el plantearnos retos y alcanzarlos, ser coherente entre lo que pienso, digo y hago en pro de mi futuro, tener conciencia en lo que quiero ser, que debo hacer y que voy a tener, estas son las condiciones sobre las cuales se construye la **Visión Transcendente y ganadora**.

A continuación encontrará una guía que le permitirá plantear su visión exitosa inicial, esta la debe escribir a lápiz ya que deberá trabajarla y ajustarla hasta llegar a lo que considera es lo más cercano a su plan de vida.

El mantener sus sueños y sus expectativas a la mano no permitirá que pierda su rumbo. Recuerde que esta será la visión de su futuro de cómo quiere ser recordado.

¿Cómo construirla?

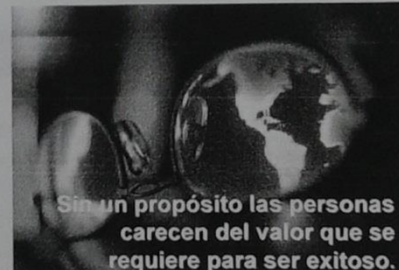
Antes de construir su **Visión Transcendente y ganadora**, primero debe tener claridad en lo que quiere llegar a ser, lo que quiere tener, ¿Para que esta trabajando realmente?, ¿Qué tipo de influencia quiere ejercer?, ¿Tiene vocación o solo un empleo?, ¿Cómo se quiere ver en uno en tres y cinco años?, ¿Cuál es su propósito de vida?.

• **Las metas como piso no como techo:** Como los deportistas de categoría mundial sus objetivos deben corresponder a grandes metas y comprender que las metas son un piso mínimo, el cual hay que superar continuamente.

• **Visión empresarial:** Construya una mentalidad Beneficio/Costo y defínase como empresario de su propia carrera: ¿Qué esta dispuesto a invertir en tiempo, dinero y recursos para lograr sus metas?

• **Pasión por lo que hace:** ¿Su trabajo le apasiona?, ¿Qué le gusta y disgusta de su trabajo o profesión? ¿Por qué?. ¿El trabajo actual corresponde a una, única opción o por qué se lo ha propuesto como parte de su visión?, ¿En que coincide su trabajo actual con su profesión y su visión de desarrollo de carrera?

• **Orgullo de marca:** ¿Esta identificado y siente orgullo con su profesión?, ¿Siente orgullo por su actividad y por el BCSC?, ¿Se siente orgulloso de sí mismo?



•Entrenamiento continuo:

Identifique sus fortalezas y debilidades, para la gestión y el desempeño y desarrollo de su trabajo. ¿Conoce las cualidades para la gestión y el desempeño que requiere desarrollar para lograr sus metas a corto, mediano y largo plazo?. ¿Tiene un plan de estudio continuo para acrecentar sus conocimientos?

• **Ser parte del equipo:** ¿Se identifica con los objetivos del BCSC y los miembros de su equipo de trabajo?, ¿Sus objetivos personales de trabajo están conectados con los integrantes del equipo?

Escriba sus metas ...

1. ¿Qué es lo que usted disfruta más en la vida?. ¿Qué momentos y actividades de su vida (personal, profesional, laboral) disfruta y qué talentos cree hay detrás de ellos?.

¿QUÉ DISFRUTA?	TALENTOS
PERSONAL: Compartir con la familia ^{dicar} = toda oportunidad	- Dialogo, comunicación, unión
PROFESIONAL: Autocapacitación diaria	- lectora
LABORAL: trabajar con la gente - conocer personas	- Comunicación,

2. ¿Cómo se ve en uno, tres y cinco años con relación a las siguientes facetas?. Piense en lo que quiere **SER**.

	1 AÑO	3 AÑOS	5 AÑOS
PERSONAL	Comprar de cosas que gente necesita Pablo VI, Scilite	NO TENER DEUDA	Disfrutando los momentos de mis hijos
PROFESIONAL	Mejorar mis conocimientos adquiridos en el área de sistemas	Diplomado de Gerencia de Administración de Empresas	Ejercer integralmente la carrera
LABORAL	Gerente categoría 3	Gerente categoría 4	Cargo de alta gerencia como gerente de productos

Por favor de conoc. y comport. con mis hijos

3. ¿Cómo se ve en uno, tres y cinco años con relación a las siguientes áreas? Piense que quisiera **TENER**.

CAMPO	1 AÑO	3 AÑOS	5 AÑOS
PERSONAL	Casa nueva	No Deudas	otra casa y otro carro
PROFESIONAL	Curso Avanzado en Análisis Financiero	Diplomado de administración de Ent. Educativas	
LABORAL	mejor Salario		

Abril

LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVO

Reforzar y conocer los puntos de vista de cada uno de los integrantes del equipo comercial de la oficina VEINTE DE JULIO CR5, del Banco Caja Social, con el fin de encontrar oportunidades de mejoramiento y crecimiento, que nos lleven a seguir mejorando el clima organizacional de la oficina y seguir dando propuestas de manera individual y las del equipo.

Que buscas de un líder?

Que es para ti trabajo en equipo?

En que, crees que tu, como integrante del equipo de la oficina, puedas con compromisos ayudar y seguir aportando al crecimiento de la oficina?

Banco Caja Social- Oficina Tunjuelito

Invitaciones para la mejora del climax organizacional



Banco Caja Social
Más banco. Más amigo.
Oficina Tunjuelito



Rocio,
Tengo el gusto de invitarte a una charla que tendrá como objetivo la importancia del trabajo en equipo.

Tu asistencia es de gran importancia para el futuro del Banco Caja Social

"Palabras que encierran sabiduría, y nos invitan a cultivar los valores que hacen posible el progreso y el desarrollo personal"

Gerente
Maria Antonieta Herrera



Banco Caja Social
Más banco. Más amigo.
Oficina Tunjuelito



Dora
Tengo el gusto de invitarte a una charla que tendrá como objetivo la importancia del trabajo en equipo.

Tu asistencia es de gran importancia para el futuro del Banco Caja Social

"Palabras que encierran sabiduría, y nos invitan a cultivar los valores que hacen posible el progreso y el desarrollo personal"

Gerente
Maria Antonieta Herrera



Oficina Tunjuelito



Deisy,
Tengo el gusto de invitarte a una charla que tendrá como objetivo la importancia del trabajo en equipo.

Tu asistencia es de gran importancia para el futuro del Banco Caja Social

"Palabras que encierran sabiduría, y nos invitan a cultivar los valores que hacen posible el progreso y el desarrollo personal"

Gerente

María Antonieta Herrera



Oficina Tunjuelito



Angélica,
Tengo el gusto de invitarte a una charla que tendrá como objetivo la importancia del trabajo en equipo.

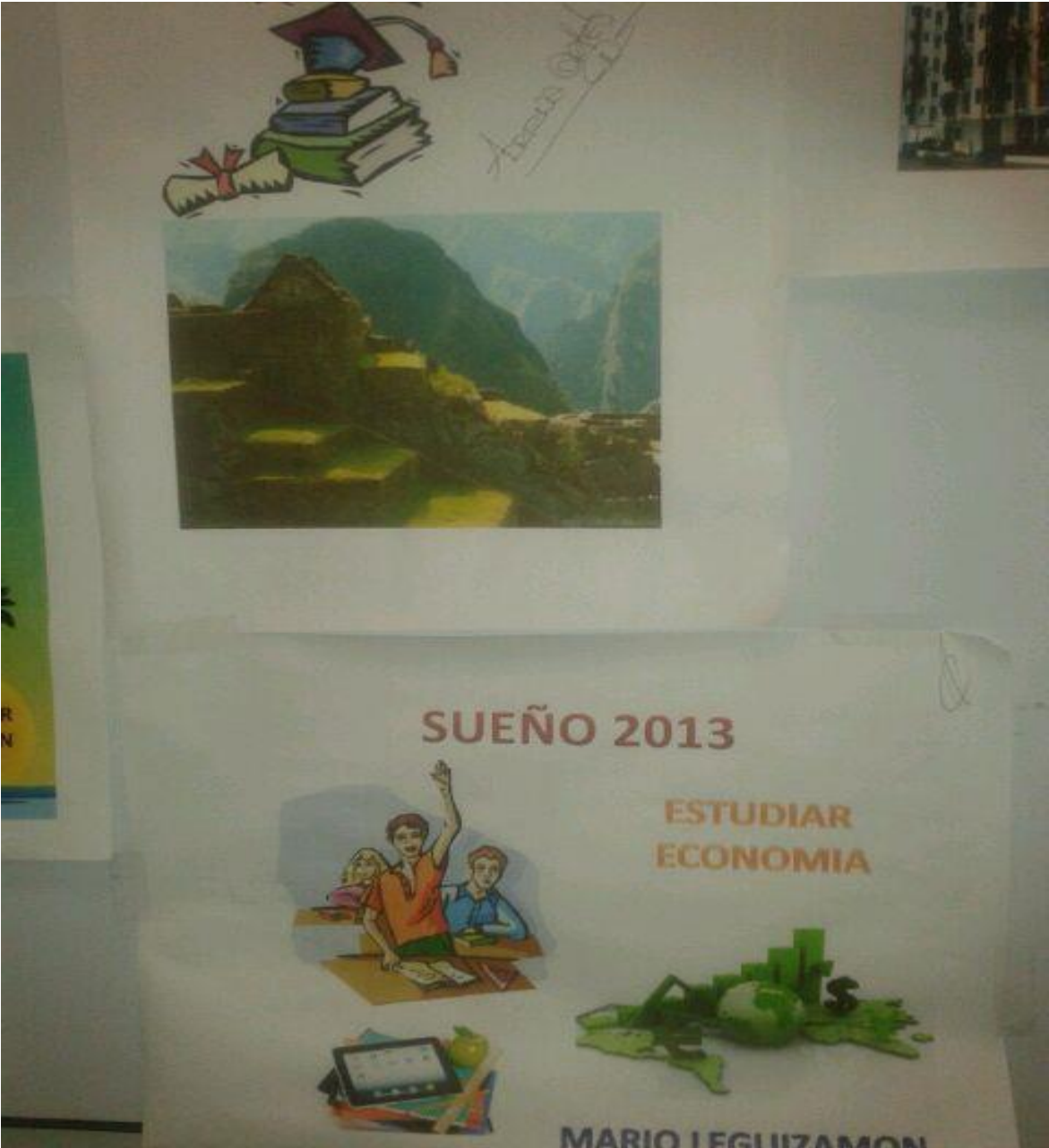
Tu asistencia es de gran importancia para el futuro del Banco Caja Social

"Palabras que encierran sabiduría, y nos invitan a cultivar los valores que hacen posible el progreso y el desarrollo personal"

Gerente

María Antonieta Herrera

Fotos de diferentes actividades propuestas por la gerente





MI
SUEÑO
2013

PAGAR DEUDAS Y VIAJAR
CON MI FAMILIA A SAN
ANDRES...YINNA

SUEÑOS 2013 RICARDO CASTIBLANCO

Apartamento
propio



Vacaciones



Asesor / Producto	L	M	M	J	V	Acumulados Vs Meta en Cantidad			Acumulado Vs Meta en Valores		
						Sem.	Mes	Meta Mes	Acumulado Mes en \$	Meta del Mes en \$	Diferencia
RICARDO	0	4				4	24	32	\$ 120,300	\$ 201,900	\$ 31,600
YINNA	5	4				4	24	300	\$ 24,000	\$ 300,000	\$ 182,000
WILSON	7	3				4	27	300	\$ 30,000	\$ 301,900	\$ 151,900
M. AL. De M.	11	3				10	34	300	\$ 165,000	\$ 200,000	\$ 135,000
Rodrigo Grego	10	2				10	34	300	\$ 96,300	\$ 301,900	\$ 200,000
Rodrigo Grego	10	2				10	34	300	\$ 98,500	\$ 300,000	\$ 201,000
Cuenta Corriente	0	1				1	2	6	\$	\$ 1,300	\$
Cuenta Ahorro	5	9				14	43	200	\$	\$ 15,000	\$
DAD	0	0					4	16	\$	\$	\$
CDI	1	2				3	10	50	\$	\$ 11,078	\$
Credito Consumo	1	6				9	14	50	\$ 47,300	\$ 237,900	\$ 196,200
Credito Comercial	0	0				2	8	30	\$ 0	\$ 200,000	\$ 200,000
Credito Hipotecario	2	1				2	3	3	\$ 221,640	\$ 250,000	\$ 29,360
Microcredito	4	4				8	14	6	\$ 48,000	\$ 126,000	\$ 78,000
Tarjeta de Credito	5	2				6	19	15	NA	NA	27 NA
Tarjeta Debito	6	8				14	53	132	NA	NA	NA
Productos Cruzados									\$	\$	\$
Total Oficina	13	21				23	72	90	\$ 712,240	\$ 915,400	\$ 500,560
						38	134	800	\$ 216,000	\$ 900,000	\$ 684,000

Diagnóstico para los funcionarios del Banco Caja Social Oficina Tunjuelito

El diagnóstico que se aplicará a continuación hace parte de una investigación que analiza la comunicación organizacional basado en un buen liderazgo para un trabajo dirigido de la Universidad EAN, por lo cual no afectará en ninguna instancia su desempeño laboral ni las relaciones en la empresa; por esta razón se agradece su completa colaboración y objetividad al momento de responder este cuestionario.

Datos generales:

1. Sexo:

- a) Femenino
- b) Masculino

2. Edad:

- a) Menos de 20
- b) 21-30
- c) 31-40
- d) 41-50
- e) 50 o más

3. Estado civil:

- a) Soltero
- b) Casado
- c) Divorciado
- d) Otro

4. Educación:

- a) Primaria
- b) Bachillerato
- c) Profesional
- d) Postgrados
- e) Otros

5. Ingreso Mensual:

- a) Menos de 800.000
- b) De 800.000 a 1'200.000
- c) De 1'200.000 a 2'500.000
- d) De 2'500.000 a 3'500.000
- e)

6. Tiempo trabajando en el puesto actual

- a) De 6 meses a 1 año
- b) De 1 año a 3 años
- c) De 3 años a 5 años
- d) De 5 años a más

Índice de Satisfacción Laboral

	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Pocas Ocasiones	Nunca
16. Creo que las actividades que realizo están en relación a las políticas que define el Banco Caja Social.	1	2	3	4	5
17. Las herramientas que utilizo para realizar mi actividad laboral están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.	1	2	3	4	5
18. El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción.	1	2	3	4	5
19. Estoy satisfecho con el cargo que actualmente desempeño.	1	2	3	4	5

<p>20. Considero que mi jefe inmediato está satisfecho con mi desempeño laboral.</p>	1	2	3	4	5
<p>21. Creo que el esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que recibo de él.</p>	1	2	3	4	5
<p>22. Me siento satisfecho con el tiempo que le dedico en la realización a mis labores.</p>	1	2	3	4	5
<p>23. El simple hecho de trabajar en esta oficina me satisface.</p>	1	2	3	4	5

Índice de Motivación

	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Pocas Ocasiones	Nunca
24. Me siento motivado por mis superiores para realizar adecuadamente mi trabajo.	1	2	3	4	5
25. Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño laboral	1	2	3	4	5
26. Recibo un trato justo en mi trabajo.	1	2	3	4	5

27. Celebran eventos con fines de reconocimiento a trabajadores destacados en el Banco.	1	2	3	4	5
--	----------	----------	----------	----------	----------

**HA TERMINADO SU ENCUESTA
MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.**



Diagnóstico para la Gerente del Banco Caja Social Oficina Tunjuelito

El diagnóstico que se aplicará a continuación hace parte de una investigación que analiza la comunicación organizacional basado en un buen liderazgo para un trabajo dirigido de la Universidad EAN, por lo cual no afectará en ninguna instancia su desempeño laboral ni las relaciones en la empresa; por esta razón se agradece su completa colaboración y objetividad al momento de responder este cuestionario.

Datos generales:

7. Educación:

- f) Primaria
- g) Bachillerato
- h) Profesional
- i) Postgrados
- j) Otros

8. Ingreso Mensual:

- f) Menos de 800.000
- g) De 800.000 a 1'200.000
- h) De 1'200.000 a 2'500.000
- i) De 2'500.000 a 3'500.000
- j) De 3'500.000 a 5'000,000

9. Tiempo trabajando en el puesto actual

- e) De 6 meses a 1 año
- f) De 1 año a 3 años
- g) De 3 años a 5 años
- h) De 5 años a más

10. Educación:

- k) Primaria
- l) Bachillerato
- m) Profesional
- n) Postgrados
- o) Otros

11. Ingreso Mensual:

- k) Menos de 800.000
- l) De 800.000 a 1'200.000
- m) De 1'200.000 a 2'500.000
- n) De 2'500.000 a 3'500.000
- o) De 3'500.000 a 5'000,000

12. Tiempo trabajando en el puesto actual

- i) De 6 meses a 1 año
- j) De 1 año a 3 años
- k) De 3 años a 5 años
- l) De 5 años a más

Índice de Satisfacción Laboral

	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Pocas Ocasiones	Nunca
16. Creo que las actividades que realizo están en relación a las políticas que define el Banco Caja Social.	1	2	3	4	5
17. Las herramientas que utilizo para realizar mi actividad laboral están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.	1	2	3	4	5
18. El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción.	1	2	3	4	5
19. Estoy satisfecho con el cargo que actualmente desempeño.	1	2	3	4	5

20. Considero que mi equipo de trabajo está satisfecho con mi desempeño laboral.	1	2	3	4	5
21. Creo que el esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que recibo de él.	1	2	3	4	5
22. Me siento satisfecho con el tiempo que le dedican mis funcionarios en la realización de sus labores.	1	2	3	4	5
23. El simple hecho de trabajar en esta oficina me satisface.	1	2	3	4	5

Índice de Motivación

	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Pocas Ocasiones	Nunca
24. Motivo a mi equipo de trabajo para la realización adecuada de sus labores.	1	2	3	4	5
25. Las relaciones con mi equipo de trabajo me motivan a tener un mejor desempeño laboral.	1	2	3	4	5
26. Recibo un trato justo en mi trabajo.	1	2	3	4	5
27. Reconozco los esfuerzos por partes de los funcionarios en el Banco.	1	2	3	4	5

28. Mi equipo de trabajo me respeta como un líder.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

**HA TERMINADO SU ENCUESTA
MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.**