



**Caracterización de los Estilos de Dirección y Liderazgo en Gerentes del Banco Popular
de Santiago de Cali**

Rosana Misas Muñoz y Jaime Mauricio Cruz

Maestría en Administración de Empresas

Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad del Valle

Cali- Valle, 2 de junio de 2015

rmisas73@yahoo.es

jmauriciocruz@hotmail.com



**Caracterización de los Estilos de Dirección y Liderazgo a los Gerentes de las Oficinas del
Banco Popular ubicadas en el norte y oriente de Santiago de Cali**

Rosana Misas Muñoz y Jaime Mauricio Cruz

Trabajo de grado para obtener el título de Magister en Administración de Empresas

Asesora Mónica García Solarte

Ingeniera Industrial y Magister en Administración de Empresas

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa de Administración de Empresas

Santiago de Cali, de junio de 2015

DEDICATORIA

Este trabajo y todos los días de mi vida van dedicados a Dios que me guía y me ha mostrado el camino de la perseverancia, la tolerancia y el respeto por la vida.

También se lo dedico a Rosa Mélida Muñoz, mi madre quien ha entregado su amor y su vida entera a cuidar de nuestra familia, enseñándome los valores más importantes y por ella entendí que para lograr algo se debe luchar y nunca dejar de soñar.

A toda mi familia que me apoyan incondicionalmente a Miguelito, a Humberto, hermanos y hermanas que son mi soporte y respaldo, a todos los quiero mucho y sin ellos no hubiese sido posible culminar este sueño, a pesar de las alegrías y tristezas. Por eso comparto esta felicidad con todos.

A mi compañero de estudios y de tesis Jaime Mauricio Cruz, lo logramos!! Valió la pena el esfuerzo, la dedicación y las reiteradas trasnochadas porque cerramos orgullosamente un ciclo en nuestras vidas.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado mi señora madre Carmen, a mi hermana Lina y a toda mi familia quienes me han brindado su apoyo incondicional para lograr esta meta.

A mi compañera de estudios y de tesis, al fin lo conseguimos!! Luego de muchas horas de trabajo y trasnocho, fue la mejor opción.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad del Valle, Institución que nos ha brindado la oportunidad de prepararnos para la vida formándonos como profesionales con su marcado énfasis humanista.

A todos los funcionarios del Banco Popular de las Oficinas Avenida Uribe, Chipichape, Del Norte, El Guabito, La Floresta, Carrera Primera, Villa Colombia, La Merced y especialmente a la Doctora Silvia Martínez Rondanelly, Asistente Regional de Personal por permitirnos realizar nuestra tesis de grado, a todos ellos les extendemos nuestros más sinceros agradecimientos por su atención y consejo en todo momento.

A nuestra asesora de Tesis la profesora Mónica García Solarte excelente profesional, con sus sabios consejos nos motivó a seguir adelante, siempre estuvo dispuesta a colaborarnos.

Tabla de Contenido

1	Introducción	13
2	El problema	14
2.1	Antecedentes y Formulación del Problema	14
2.2	Objetivos	18
2.2.1	Objetivo General	18
2.2.2	Objetivos Específicos	19
2.3	Justificación	20
2.4	Metodología de la Investigación	21
2.4.1	Tipo de Investigación	21
2.4.2	Unidad de Análisis	22
2.4.3	Población y Muestra	23
2.4.4	Operacionalización de las variables	24
2.4.5	Herramientas para la medición del Liderazgo	28
2.4.6	Justificación para la elección de la Herramienta	32
2.4.7	Modificaciones a la Herramienta	33
3	Marco Referencial	35
3.1	Marco Teórico	35
3.1.1	Liderazgo	35
3.1.2	Componentes del Liderazgo	36
3.1.3	Teorías del Liderazgo	37
3.1.3.1	Teorías de los Rasgos	37
3.1.3.2	Teoría del Comportamiento	37
3.1.3.3	Teoría de Contingencia de Fiedler	41
3.1.3.4	Teorías del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard	42
3.1.3.5	Teoría del Liderazgo Transformacional y Transaccional	43

3.1.4	Modelo de Caracterización de los Estilos de Liderazgo	43
3.2	Marco Contextual	51
3.2.1	Reseña histórica Banco Popular	51
3.2.2	Valores Institucionales	53
3.2.3	Misión	53
3.2.4	Visión	54
3.2.5	Estructura Banco Popular	54
3.3	Glosario	57
4	Análisis y Discusión de los Resultados	59
4.1	Análisis y Discusión de los Resultados Oficina 1 (El Guabito)	62
4.1.1	Información General	63
4.1.2	Percepción de los colaboradores	66
4.1.3	Análisis preguntas abiertas	70
4.1.4	Entrevista de profundización colaboradores	72
4.1.5	Autopercepción Gerente	74
4.1.6	Entrevistas de profundización Gerente	76
4.2	Análisis y Discusión de los Resultados Oficina 2 (Villacolombia)	80
4.2.1	Información General	80
4.2.2	Percepción de los colaboradores	84
4.2.3	Análisis preguntas abiertas	88
4.2.4	Entrevista profundización colaboradores	90
4.2.5	Autopercepción del Gerente	91
4.2.6	Entrevista de profundización	93
4.3	Análisis y Discusión de los Resultados Oficina 3 (Carrera Primera)	95
4.3.1	Información General	95
4.3.2	Percepción de los colaboradores	99

4.3.3	Análisis preguntas abiertas	103
4.3.4	Entrevistas de profundización colaboradores	105
4.3.5	Autopercepción del Gerente	107
4.3.6	Entrevista de profundización	111
4.4	Análisis y Discusión de los Resultados Oficina 4 (Avenida Uribe)	114
4.4.1	Información General	114
4.4.2	Percepción de los colaboradores	117
4.4.3	Análisis pregunta abiertas	121
4.4.4	Entrevistas de profundización	124
4.4.5	Autopercepción del Gerente	125
4.4.6	Entrevista de profundización Gerente	128
4.5	Análisis y Discusión de los Resultados Oficina 5 (Chipichape)	131
4.5.1	Información General	131
4.5.2	Percepción de los colaboradores	134
4.5.3	Análisis preguntas abiertas	138
4.5.4	Entrevistas de profundización colaboradores	140
4.5.5	Autopercepción del Gerente	142
4.5.6	Entrevista de profundización Gerente	145
4.6	Análisis y Discusión de los Resultados Oficina 6 (Del Norte)	150
4.6.1	Información General	150
4.6.2	Percepción de los colaboradores	153
4.6.3	Análisis pregunta abiertas	157
4.6.4	Entrevistas de profundización colaboradores	159
4.6.5	Autopercepción del Gerente	161
4.6.6	Entrevista de profundización Gerente	162
4.7	Análisis y Discusión de los Resultados Oficina 7 (La Floresta)	164

4.7.1	Información General	164
4.7.2	Percepción de los colaboradores	167
4.7.3	Análisis pregunta abiertas	171
4.7.4	Entrevistas de profundización colaboradores	173
4.7.5	Autopercepción del Gerente	175
4.7.6	Entrevista de profundización Gerente	177
4.8	Análisis y Discusión de los Resultados Oficina 8 (La Merced)	182
4.8.1	Información General	182
4.8.2	Percepción de los colaboradores	185
4.8.3	Análisis preguntas abiertas	189
4.8.4	Entrevistas de profundización colaboradores	191
4.8.5	Autopercepción del Gerente	191
4.8.6	Entrevista de profundización Gerente	193
4.9	Análisis de Datos Consolidados Oficinas Banco Popular	195
4.10	Conclusiones	204
4.11	Recomendaciones	208
4.11.1	Plan de Mejoramiento	211

Índice de Anexos

Anexo 1: Encuesta “Escala de Caracterización de los Estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones”	217
Anexo 2: Guía en profundidad	219
Anexo 3: Tabulación de datos Oficina No.1 percepción colaboradores	220
Anexo 4: Tabulación Datos Oficina 1 autopercepción gerente	221
Anexo 5: Tabulación Datos Oficina 2 percepción colaborador	221
Anexo 6: Tabulación datos Oficina 2 percepción gerente	222
Anexo 7: Tabulación de Datos Oficina 3 percepción colaboradores	222
Anexo 8: Tabulación de Datos Oficina 3 autopercepción gerente.....	223
Anexo 9: Tabulación de Datos Oficina 4 percepción colaboradores	223
Anexo 10: Tabulación de Datos Oficina 4 autopercepción gerente.....	224
Anexo 11: Tabulación de Datos Oficina 5 percepción colaboradores	225
Anexo 12: Tabulación de Datos Oficina 5 autopercepción gerente.....	225
Anexo 13: Tabulación de Datos Oficina 6 percepción colaboradores	226
Anexo 14: Tabulación de Datos Oficina 6 autopercepción gerente.....	226
Anexo 15: Tabulación de Datos Oficina 7 percepción colaboradores	227
Anexo 16: Tabulación de Datos Oficina 7 autopercepción gerente.....	227
Anexo 17: Tabulación de Datos Oficina 8 percepción colaboradores	228
Anexo 18: Tabulación de Datos Oficina 8 autopercepción gerente.....	228
Anexo 19: Gráfica consolidada tabulación preguntas abiertas 1	229
Anexo 20: Gráfica Consolidada preguntas abiertas 2 y 3	230
Anexo 21: Gráfico consolidado preguntas abiertas	231
Anexo 22: Calificaciones promedias de las variables por cada Gerente.....	232
Anexo 23: Consolidado de ítems en las variables con calificaciones menores de 5.0.....	232

Índice de Tablas

Tabla 1: Códigos de las Oficinas	23
Tabla 2: Cantidad de Funcionarios por Oficina	23
Tabla 3: Operacionalización de las variables	25
Tabla 4: Teorías del Comportamiento.....	38
Tabla 5: Variables de las Dimensiones Tareas y Personas	45
Tabla 6: Estilos de Liderazgo.....	50
Tabla 7: Entrevistas de Profundización.....	62
Tabla 8: Calificación 12 Variables Oficina 1.....	67
Tabla 9: Calificación Variables Dimensión Tareas	68
Tabla 10: Calificación Variables Dimensión Personas	69
Tabla 11: Tabulación preguntas abiertas Oficina 1.....	71
Tabla 12: Calificación 12 Variables Oficina 2.....	86
Tabla 13 Calificación Variables Dimensión Tareas Oficina 2.....	86
Tabla 14: Calificación Variables Dimensión Personas Oficina 2	87
Tabla 15: Tabulación de Preguntas abiertas Oficina 2.....	88
Tabla 16: Calificación 12 Variables Oficina 3.....	101
Tabla 17: Calificación Variables Dimensión Tareas Oficina 3.....	101
Tabla 18: Calificación Variables Dimensión Personas Oficina 3	102
Tabla 19: Tabulación de Preguntas abiertas Oficina 3.....	103
Tabla 20: Calificación 12 Variables Oficina 4.....	118
Tabla 21: Calificación Variables Dimensión Tareas Oficina 4.....	120
Tabla 22: Calificación Variables Dimensión Personas Oficina 4	121
Tabla 23: Tabulación Preguntas abiertas Oficina 4	122
Tabla 24: Calificación 12 Variables Oficina 5.....	136
Tabla 25: Calificación Variables Dimensión Tareas Oficina 5.....	137
Tabla 26: Calificación Variables Dimensión Personas Oficina 5	138
Tabla 27: Tabulación preguntas abiertas Oficina 5.....	139
Tabla 28: Calificación 12 Variables Oficina 6.....	155
Tabla 29: Calificación Variables Dimensión Tareas Oficina 6.....	156
Tabla 30: Calificación Variables Dimensión Personas Oficina 6	156

Tabla 31: Tabulación preguntas abiertas Oficina 6.....	157
Tabla 32: Calificación 12 Variables Oficina 7.....	169
Tabla 33. Calificación Variables Dimensión Tareas.....	170
Tabla 34: Calificación Variables Dimensión Personas Oficina 7	170
Tabla 35: Tabulación preguntas abiertas Oficina 7.....	171
Tabla 36: Calificación 12 Variables Oficina 8.....	186
Tabla 37: Calificación Variables Dimensión Tareas Oficina 8.....	187
Tabla 38: Calificación Variables Dimensión Personas Oficina 8.....	188
Tabla 39: Tabulación preguntas abiertas Oficina 8.....	189
Tabla 40: Datos Gerentes Oficinas Banco Popular	198
Tabla 41: Caracterización final estilos de liderazgo Oficinas Banco Popular	199

Índice Figuras

Figura 1: Las 12 variables y su ubicación frente a los dos énfasis	31
Figura 2: La rejilla Administrativa.....	40
Figura 3: Organigrama General Banco Popular	54
Figura 4: Organigrama Oficina Banco Popular	56
Figura 5: Gráfico Tipo de Vinculación Oficina 1	63
Figura 6: Gráfico Composición Género Oficina No.1	64
Figura 7: Gráfico Rango de Edad Funcionarios Oficina 1.....	65
Figura 8: Gráfico Nivel Académico funcionarios Oficina 1	65
Figura 9: Gráfico preguntas abiertas Oficina 1	71
Figura 10: Ubicación en el plano cartesiano de los puntos resultantes Oficina 1	75
Figura 11: Gráfico Tipo de Vinculación Oficina 2	80
Figura 12. Gráfico Tipo de Vinculación Oficina 2	81
Figura 13: Gráfico Rango de Edades Oficina 2	82
Figura 14: Gráfico Nivel de Estudios Oficina 2.....	83
Figura 15 Gráfico Preguntas Abiertas Oficina 2.....	89
Figura 16: Ubicación en el Plano Cartesiano de los puntos resultantes Oficina 2.....	92
Figura 17: Gráfico Tipo de vinculación Oficina 3	96
Figura 18: Gráfico Composición por Género Oficina 3.....	97
Figura 19: Gráfico Rango de Edad Oficina 3.....	97
Figura 20: Gráfico Nivel de estudios Oficina 3	98
Figura 21: Gráfico preguntas abiertas Oficina 3	104
Figura 22: Ubicación en el plano cartesiano de los puntos resultantes Oficina 3.....	108
Figura 23: Gráfico Vinculación Oficina 4	114
Figura 24: Gráfico Composición por Género Oficina 4.....	115
Figura 25: Gráfico Rango de Edades Oficina 4	116
Figura 26: Gráfico Nivel de Estudios Oficina 4.....	116
Figura 27: Gráfico preguntas abiertas Oficina 4	122
Figura 28: Ubicación en el Plano Cartesiano de los puntos resultantes Oficina 4.....	126
Figura 29: Gráfico Tipo de Vinculación Oficina 5	131
Figura 30: Gráfico Composición Género Oficina 5.....	132

Figura 31: Gráfico Rango de Edad Oficina 5.....	133
Figura 32: Gráfico Nivel de Estudios Oficina 5.....	133
Figura 33: Gráfico Preguntas abiertas Oficina 5.....	139
Figura 34: Ubicación en el Plano Cartesiano de los puntos resultantes Oficina 5.....	143
Figura 35: Gráfico Tipo de Vinculación Oficina 6	151
Figura 36: Gráfico Composición Género Oficina 6.....	152
Figura 37: Gráfico Rango de Edades Oficina 6	152
Figura 38: Gráfico Nivel Educativo Oficina 6.....	153
Figura 39: Gráfico preguntas abiertas Oficina 6	158
Figura 40: Ubicación en el Plano Cartesiano de los Puntos resultantes	161
Figura 41: Gráfico Tipo de Vinculación Oficina 7	165
Figura 42: Gráfico Composición Género Oficina 7	165
Figura 43: Gráfico Rango de Edad Oficina 7.....	166
Figura 44: Gráfico Nivel de Estudios Oficina 7.....	167
Figura 45: Gráfico Preguntas Abiertas Oficina 7.....	172
Figura 46: Ubicación en el Plano Cartesiano de los puntos resultantes Oficina 7.....	176
Figura 47: Gráfico de Vinculación Oficina 8.....	183
Figura 48: Gráfico Composición por Género Oficina 8.....	183
Figura 49: Rango de Edad Oficina 8.....	184
Figura 50: Gráfico Nivel Estudios Oficina 8	184
Figura 51: Gráfico Preguntas abiertas Oficina 8.....	190
Figura 52: Ubicación en el Plano Cartesiano de los Puntos resultantes Oficina 8.....	192
Figura 53: Gráfico Tipo de Vinculación Gerentes	195
Figura 54: Gráfico Género Gerentes	196
Figura 55: Gráfico Nivel de Estudios Gerentes	196
Figura 56: Gráfico Rango de Edad Gerentes	197
Figura 57: Ubicación en el Plano Cartesiano percepción colaboradores	201
Figura 58: Ubicación en el Plano Cartesiano autopercepción Gerentes	203

Abstract

The purpose of this study was to characterize management styles and leadership Managers eight offices of Bank Popular located in the north and east of the city of Santiago de Cali.

According to the results it was found that there is a trend towards the management style and leadership Synergistic with high concern for people and the fulfillment of tasks thanks to their experience seniority in the institution, there is an atmosphere of familiarity, stand good relations with employees, the respectful treatment and teamwork. A manager was characterized in the style of management and leadership technician due to his work focused mainly on the dimension style, neglecting as perceived by its partners as regards the reference to people.

Keywords: leadership, emphasis on homework, focus on people, standard norms and objectives, orders, power, performance, responsibilities, decision making, control, motivation, partner relationship management, communication, teamwork and work environment.

1 Introducción

En las organizaciones las personas construyen los tejidos sociales y forman su mayor activo, gracias a ellos es posible cumplir los objetivos económicos de los accionistas y propietarios, por ello la importancia de mantener a los líderes y a los equipos de trabajo motivados y enfocados. Las empresas realizan grandes inversiones para fortalecer el talento humano y potencializar las habilidades administrativas de los colaboradores como el liderazgo, la toma decisiones, el trabajo en equipo, la comunicación, las relaciones directivo-colaborador, entre otras, demostrando así su interés en el cliente interno.

La investigación se desarrolló en el Banco Popular, se tuvo en cuenta los antecedentes de la empresa y estrategias de liderazgo, se plantearon objetivos, se buscó la justificación o razones por las que se hizo este proyecto basado en el liderazgo y la dirección, se presentó el diseño metodológico de la investigación. A partir de ello y con una herramienta viable como es la encuesta, se generó la adaptación con preguntas relacionadas con la problemática del Banco.

En la segunda parte se plantea el marco referencial, donde se genera el acercamiento de lo expuesto con las teorías, estilos, conceptos y características de liderazgo existentes.

En el tercer punto, se realizó el análisis de los resultados de la investigación en cada una de las ocho oficinas, se presentaron los datos resultantes de la aplicación de la herramienta de recolección que recogió la percepción de los colaboradores y de los Gerentes sobre el estilo de dirección y liderazgo y posteriormente se hicieron las recomendaciones de acuerdo a cada caso y se elaboró un plan de mejoramiento general, con lo cual se desprendieron las conclusiones hechas por los autores de este trabajo.

2 El problema

2.1 Antecedentes y Formulación del Problema

Las empresas de hoy exigen un Gerente con un rol no sólo de administrador y facilitador de los recursos, sino también con la capacidad de movilizar al personal en medio de los cambios, líderes con fortalezas en el ámbito de las relaciones con las personas y el cumplimiento de las tareas, así con sus decisiones contribuyen al cumplimiento de los objetivos.

El Banco Popular es una empresa privada del sector financiero colombiano, sólida gracias al fortalecimiento logrado por las estrategias de expansión y de inyección económica del Gobierno Nacional, se ha caracterizado desde su fundación por brindar estabilidad laboral a sus empleados, generando la posibilidad de hacer carrera dentro de ella. Desde que era empresa del estado el sistema de ascensos eran por escalafón, es decir que se mejoraba de cargo por criterios de antigüedad y mérito profesional (Merito, 1996). En 1996, se privatizó y continuó con el mismo esquema de ascensos. Hoy encontramos Gerencias en las Oficinas con líderes

que ascendieron gracias este sistema y conocen a profundidad, todas las operaciones que se realizan generando un valor agregado a su rol. El ingreso de nuevos Gerentes formados en diferentes entidades financieras, aportó a la Institución cambios en su estilo de dirigir el talento humano.

La entidad ha demostrado interés en mantener un clima organizacional adecuado para el desempeño eficiente de sus colaboradores y en este sentido los estilos de liderazgo hacen parte de los componentes del Clima Organizacional (Álvarez, 2006), por ello ha realizado grandes inversiones económicas, desde el año 2003 viene contratando a la firma “Great Place To Work Institute Inc” quien ha realizado estudios de evaluación del Clima Laboral bajo cinco grandes dimensiones: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Camaradería y Orgullo, fue una muestra aleatoria, los resultados no tuvieron mayor incidencia puesto que se archivaron. Posteriormente se realizaron otros estudios con la misma firma siendo el último en el 2014, en los cuales se han encontrado hallazgos y oportunidades de mejora en diferentes aspectos como en el liderazgo.

Durante los últimos años la entidad ha venido realizando la aplicación de diversas estrategias encaminadas al reforzamiento de la dimensión del respeto que abarca el reconocimiento y la participación, ha realizado convenios con prestigiosas entidades como el SENA, la Universidad de los Andes, la Universidad de la Sabana, el Politécnico Gran Colombiano de igual manera con empresas de consultoría y diversas campañas vía intranet con el fin de mantener actualizado a todo el personal, se diseñó e implementó un modelo de competencias organizacionales, se definieron los perfiles de cada cargo y se viene realizando la evaluación de desempeño por

competencias anualmente a todos los colaboradores. La empresa también otorga unos beneficios extralegales anualmente como son los auxilios educativos para funcionarios e hijos, el auxilio óptico, el auxilio de maternidad, el auxilio funerario, créditos para vivienda del 4% efectivo anual, primas extralegales, prima de vacaciones, prima de antigüedad por 5,10,15,20, 25,30 y 35 años, entre otros para mejorar la calidad de vida de sus colaboradores.

De igual forma desarrolla y hace seguimiento permanente al programa de salud ocupacional velando por el bienestar y las condiciones necesarias para el desempeño eficiente de los empleados. También se promueven actividades de bienestar físico y mental para funcionarios de tipo recreativo y de tipo competitivo a nivel de deportes para mejorar la calidad de vida y fomentar las relaciones interpersonales. (Ávila Jaimes, Gómez Bernal, & Reyes Rojas, 2009).

La Dirección del Banco, con su Presidente Carlos Eduardo Upegui, espera tener Gerentes que se esmeren por cumplir los objetivos, las normas y todos los elementos necesarios para que las tareas se cumplan pero al mismo tiempo está interesado en el talento humano, el lema de la Presidencia es “**Respeto y Resultado**”. Por ello se avecinan cambios sustanciales al interior de la institución tanto en la estrategia de negocio, como en las diferentes áreas como mercadeo, sistemas y gestión operativa, igualmente lograr el empoderamiento de sus líderes. Como estrategia se crearon 60 proyectos de modernización paralelos entre sí, que están incluidos en los 450 que se van a desarrollar en total, algunos de los proyectos están enfocados en optimizar las capacidades administrativas de las personas llamadas a liderar los procesos de renovación en la Empresa para el logro de los objetivos.

El mercado exige un tipo de líder que tenga un equilibrio entre su capacidad de dirigir con calidad humana sin dejar de lado los objetivos económicos de la empresa, lo cual no se visualiza en algunos de los líderes con los que cuenta el Banco Popular, porque no tiene un lineamiento claro sobre el estilo de liderazgo que quiere establecer en sus Gerentes, causando que el Banco no se encuentre en un nivel competitivo para cumplir sus metas de posicionamiento.

La estructura organizacional del Banco Popular se ve influenciada por la organización sindical UNEB (Unión Nacional de Empleados Bancarios), la cual crea un esquema donde intervienen fuerzas mediadoras de conflictos que se generan entre Gerente y subordinados logrando con frecuencia un impacto en el estilo de dirección y liderazgo del Gerente involucrado. Por ser la empresa sindicalizada y contar con una convención colectiva genera una diferencia frente a las otras entidades del sector financiero en su forma de administrar el talento humano. De esta manera cuando un Gerente ingresa de otras instituciones se enfrenta a un reto de gran exigencia y no cuenta con lineamiento claro frente al estilo de liderazgo que debe aplicar.

La Asistencia Regional de Personal de la Zona Sur, no cuenta con una herramienta de medición que permita conocer el estilo de dirección y liderazgo aplicado por los Gerentes de las Oficinas Bancarias a su cargo. Tampoco los Gerentes tienen claridad si la percepción de sus subalternos sobre su estilo de liderazgo coincide con la autopercepción que él tiene de sí mismo.

Como no hay claridad sobre los estilos de dirección y liderazgo que aplican los Gerentes, se pretende responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el estilo de dirección y liderazgo predominante en los Gerentes de las Oficinas del Banco Popular en el norte y oriente de la ciudad de Santiago de Cali? También es importante responder estas preguntas secundarias: ¿Cuál es la percepción de los funcionarios de las Oficinas del Banco Popular en el norte y oriente de la ciudad de Santiago de Cali, sobre el estilo de dirección y liderazgo del Gerente de su Oficina? ¿Cuál es la percepción del Gerente de cada Oficina estudiada sobre su propio estilo de dirección y liderazgo?

Al no tener claridad sobre los estilos de liderazgo las situaciones que se presenten pueden ser resueltas de una manera menos objetiva y generar desgastes administrativos, desmejorando el clima laboral. El no tener un líder hábil hace que el equipo de trabajo este desenfocado de las metas organizacionales lo que conlleva a aumentar los tiempos de respuesta, mermando el desempeño de las funciones propias de la actividad bancaria.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Caracterizar el estilo de dirección y liderazgo de los Gerentes de las Oficinas del Banco Popular ubicadas en el norte y oriente de la ciudad de Santiago Cali.

2.2.2 Objetivos Específicos

Identificar la percepción que tienen los subalternos sobre el estilo de dirección y liderazgo de los Gerentes de las Oficinas del Banco Popular del norte y oriente de la ciudad de Santiago Cali.

Identificar la autopercepción de cada Gerente del Banco Popular de las Oficinas ubicadas en el norte y oriente de la ciudad de Santiago Cali sobre su estilo de dirección y liderazgo.

Identificar las variables del liderazgo que según la percepción de los colaboradores en la encuesta, obtuvieron una calificación baja es decir menor a cinco punto cero (5.0) e identificar las posibles causas.

Diseñar un plan de mejoramiento para los líderes y los colaboradores que brinden a la Asistencia Regional de Personal de la Zona Sur del Banco Popular, elementos para complementar la formación de los líderes según las necesidades derivadas de la aplicación de la encuesta y las entrevistas.

2.3 Justificación

Se considera este estudio importante dado que las empresas del sector financiero por su compleja estructura cuentan con Gerentes que se enfocan en el logro de los objetivos y desarrollan estilos de liderazgo diferentes que se van formando y hacen diferencia en la construcción de las relaciones con los colaboradores.

El Banco Popular es una empresa especializada en la prestación de servicios financieros y su mayor cliente puede detectar alteraciones en la buena comunicación de Gerente y subalternos, generando en el cliente desconfianza al momento de adquirir los servicios financieros, afectando la imagen positiva, ocasionando posibles pérdidas de clientes, un líder equilibrado tiene la responsabilidad de gestionar las mejores condiciones de trabajo, de solucionar cualquier evento que se presente en las relaciones de sus colaboradores.

Para la Asistencia Regional de Personal es importante identificar y promover el estilo de liderazgo que los Gerentes de Oficinas investigadas ejercen sobre sus equipos de trabajo mediante la percepción que tienen los colaboradores mediante la aplicación de la

herramienta diseñada por el profesor Ivan Dario Sánchez (Sánchez Manchola, 2009) y así identificar posibles oportunidades de mejora, las cuales son posibles en los mejores términos con el apoyo de la Dirección del Banco, fortaleciendo sus procesos de capacitación.

Los resultados de esta investigación sirven como base para estandarizar lineamientos en cuanto al tipo de líder que el Banco requiere y aumentar de esta manera la productividad del talento humano, manteniendo las buenas relaciones y un ambiente de trabajo agradable.

2.4 Metodología de la Investigación

2.4.1 Tipo de Investigación

El trabajo de investigación fue de tipo descriptivo, se desarrolló en las Oficinas del Banco Popular ubicadas en la zona norte y oriente de la ciudad de Santiago de Cali, se aclara que la delimitación de las oficinas se realizó en consenso con la Asistencia Regional de Personal del Banco Popular y se restringió la investigación a ocho oficinas por costos y tiempo.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1989).

Los estudios descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible ya que requiere considerable conocimiento del área que se investiga, delimita los hechos que conforman el problema de investigación, se identifican las características del universo estableciendo comportamientos concretos descubriendo y comprobando la asociación entre variables. (Hernandez Sampieri, 2000, pág. 60)

En este caso se busca caracterizar a 8 Gerentes de las siguientes Oficinas Bancarias del Banco Popular: Avenida Uribe, Carrera Primera, Chipichape, Del Norte, El Guabito, La Floresta, La Merced y Villa Colombia a fin de establecer en cuál de los cuatro estilos que establece el autor (Sánchez Manchola, 2009), se ubica cada uno.

2.4.2 Unidad de Análisis

La unidad de análisis son los Gerentes de cada Oficina ubicada en el norte y oriente de la ciudad de Santiago de Cali. El componente cuantitativo para destacar es el marco de muestreo conformado por las listas del área personal regional sur, compuestas por funcionarios de plataforma integral, cajeros, secretarias y asistentes administrativos independientes del tipo de vinculación o contratación con la empresa, para nuestro caso hay tres tipos de contratos de término fijo o empleados de planta, funcionario en misión o aprendiz Sena, siendo todos ellos los que componen la unidad fundamental de análisis

2.4.3 Población y Muestra

La muestra para esta investigación son los sesenta colaboradores que laboran en ocho Oficinas del Banco Popular y sus respectivos Gerentes ubicadas en el norte y oriente de la ciudad de Santiago de Cali y representan el 100% de la Población como se ilustra en la Tabla No. 1 Códigos de las Oficinas. Las oficinas se seleccionaron por sugerencia de la Asistencia Regional de Personal del Banco Popular por costos y tiempo.

Tabla 1: Códigos de las Oficinas

Códigos de las Oficinas

CANT	COD	NOMBRE OFICINA	CIUDAD
1	587	AVENIDA URIBE	CALI
2	563	CARRERA PRIMERA	CALI
3	574	CHIPICHAPE	CALI
4	566	DEL NORTE	CALI
5	564	EL GUABITO	CALI
6	569	LA FLORESTA	CALI
7	567	LA MERCED	CALI
8	576	VILLACOLOMBIA	CALI

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Cantidad de Funcionarios por Oficina

Cantidad de funcionarios por Oficina

OFICINAS	CANTIDAD FUNCIONARIOS	GERENTES OFICINAS
Oficina No. 1	7	1
Oficina No. 2	5	1
Oficina No. 3	7	1
Oficina No. 4	12	1
Oficina No. 5	8	1
Oficina No. 6	6	1
Oficina No. 7	8	1
Oficina No. 8	7	1
	60	8

Fuente: Elaboración propia

Para efectos de la investigación y para mantener los nombres de los Gerentes en el anonimato, en la Tabla No. 2 se presentan las Oficinas con su respectivo número de colaboradores en diferente orden al de la tabla No. 1 y en el análisis de los resultados se hará referencia a ellos como “Gerente Oficina 1” a “Gerente de Oficina 8”, según sea el caso.

2.4.4 Operacionalización de las variables

En la tabla No. 3 se muestra la variable principal, el liderazgo, de la cual se desprenden otras doce variables que son de gran importancia en este estudio, se muestra la dimensión a la que pertenecen ya sea tareas o personas, adicionalmente por cada variable se presentan las preguntas que permiten identificar aspectos importantes para la caracterización del estilo de dirección y liderazgo en la columna de ítems.

Tabla 3: Operacionalización de las variables

Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DEFINICION	INDICADORES	DIMENSION	ITEMS
LIDERAZGO	Según Koontz (2007) es el Arte o proceso de influir sobre las personas que se esfuerzan voluntariamente y entusiastamente para lograr las metas del grupo	1 Normas y estándares	Tareas	1 El gerente trabaja por la definición y descripción de los objetivos tareas y actividades que debe alcanzar cada uno de sus colaboradores.
			Tareas	2 El gerente promueve el establecimiento de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades
			Tareas	3 El gerente busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores.
		2.Control	Tareas	4 El gerente trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores.
			Tareas	5 El gerente utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.
			Tareas	6 El gerente utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores
		3.Desempeño	Tareas	7 El gerente promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores.
			Tareas	8 El gerente utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo.
			Tareas	9 El gerente insiste en la obtención de resultados.
		4.Ordenes	Tareas	10 El gerente siempre emite órdenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo.
			Tareas	11 El gerente siempre emite órdenes con carácter flexible o abierto.
		5.Responsabilidades	Tareas	12 El gerente hace responsable a sus colaboradores por la ejecución de las tareas en los términos que el mismo les establece.
			Tareas	13 El gerente hace responsable a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que el mismo les establece
		6.Poder	Tareas	14 El gerente basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa.
			Tareas	15 El gerente basa su poder en su carisma.
			Tareas	16 El gerente logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos.
			Tareas	17 El gerente hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presenta entre los colaboradores.

LIDERAZGO	Según Koontz (2007) es el Arte o proceso de influir sobre las personas que se esfuerzan voluntariamente y entusiastamente para lograr las metas del grupo	7.Comunicación	Personas Personas Personas	18 El gerente promueve que fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores. 19 El gerente promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores. 20 El gerente promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico
		8.Toma de decisiones	Personas Personas Personas	21 El gerente tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones. 22 El gerente tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones. 23 El gerente procura que las decisiones se tomen en consenso.
		9.Trabajo en equipo	Personas Personas Personas Personas Personas	24 El gerente incentiva el trabajo en equipo. 25 El gerente propende por un alto nivel de compromiso de parte de los colaboradores. 26 El gerente muestra confianza en sus colaboradores. 27 El gerente inspira confianza en sus colaboradores. 28 El gerente promueve la colaboración entre sus colaboradores.
		10.Ambiente de trabajo	Personas Personas	29 El gerente genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable. 30 El gerente se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores.
		11.Relaciones directivo - colaborador	Personas Personas Personas	31 El gerente se mantiene en contacto directo con sus colaboradores. 32 El gerente sostiene buenas relaciones con sus colaboradores. 33 El gerente trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores
		12.Motivación	Personas Personas	34 El gerente utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores. 35 El gerente utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores.

Fuente: Sánchez (2009)

2.4.5 Herramientas para la medición del Liderazgo

Para la realización de esta investigación se revisaron tres herramientas, el modelo FRL (Full Range Leadership), el modelo LEAD (leader effectiveness and adaptability description) y el modelo Caracterización de los Estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones, los cuales se describen a continuación:

-Modelo de liderazgo de Rango Completo (Full Range Leadership FRL)

El modelo de liderazgo de rango completo, contiene los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que ofrezca como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el beneficio de los objetivos compartidos, la eficacia y efectividad de la organización presenta ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo FRL, Laissez-Faire o dejar hacer, Administración Pasiva por Excepción, Administración Activa por Excepción, Reconocimiento Contingente, Consideración Individual. Estímulo Intelectual, Motivación, Inspiración e Influencia Idealizada o Carisma.

Según Recio, Saboya y Cuadrado (2010), Bass y Avolio en 1995 tomaron en cuenta algunas de las críticas recibidas y otras aportaciones teóricas modificando el cuestionario, que originalmente tenía setenta y siete preguntas, creando la última versión que consta de 45 ítems y es denominada MLQ-5X (Short form).

-Descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder Modelo LEAD (leader effectiveness and adaptability description)

El LEAD es una herramienta que permite establecer el estilo preferido del líder, el rango de estilos y la adaptación del estilo. En el estudio se plantean doce escenarios con cuatro opciones de respuesta cada una, que pertenecen a los cuatro estilos de liderazgo definidos en la TLS (Teoría del Liderazgo Situacional): E1 (alta tarea, baja relación); E2 (alta tarea, alta relación); E3 (baja tarea, alta relación) y E4 (baja tarea, baja relación).

Los subordinados que responden al test seleccionarán la opción que más se acerque a su forma de proceder (cuando es el líder quien responde al test). Por una parte, este instrumento evalúa el estilo favorito del líder, así como su rango de estilos, es decir, la frecuencia relativa de las respuestas a los cuatro estilos posibles.

Por otra parte, la adaptabilidad se valora a través del nivel en que las respuestas del líder se acuerdan a las prescripciones de la TLS (Teoría del Liderazgo Situacional).

Sobre este instrumento de medida Graeff (1983) criticó el LEAD por ser ambiguo conceptualmente y tener contradicciones en sus aspectos metodológicos (Duro Martín, 2006, pág. 53).

Según Butler (1993) el objetivo del LEAD fue analizar cada una de las doce situaciones en términos de la calidad de sus referencias acerca de la capacidad y disposición de los subordinados, así como de su fiabilidad en responder de manera consistente (Duro Martín, 2006, pág. 62).

En conclusión y por las críticas de los investigadores el LEAD no alcanza criterios mínimos que aconsejen su utilización, en razón a que este instrumento no había sido diseñado con fines de investigación, sino exclusivamente como una herramienta de apoyo a la formación del personal directivo. (Pecino & Sánchez Santa-Bárbara, 2000, págs. 168-170).

-Caracterización de los Estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones

De acuerdo al libro *“Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis”* el profesor Sánchez (2009) de la Universidad del Valle, diseñó esta herramienta para la caracterización de los estilos de dirección y liderazgo y consta de una encuesta llamada “Escala de caracterización de los estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones” y la guía para la entrevista en profundidad.

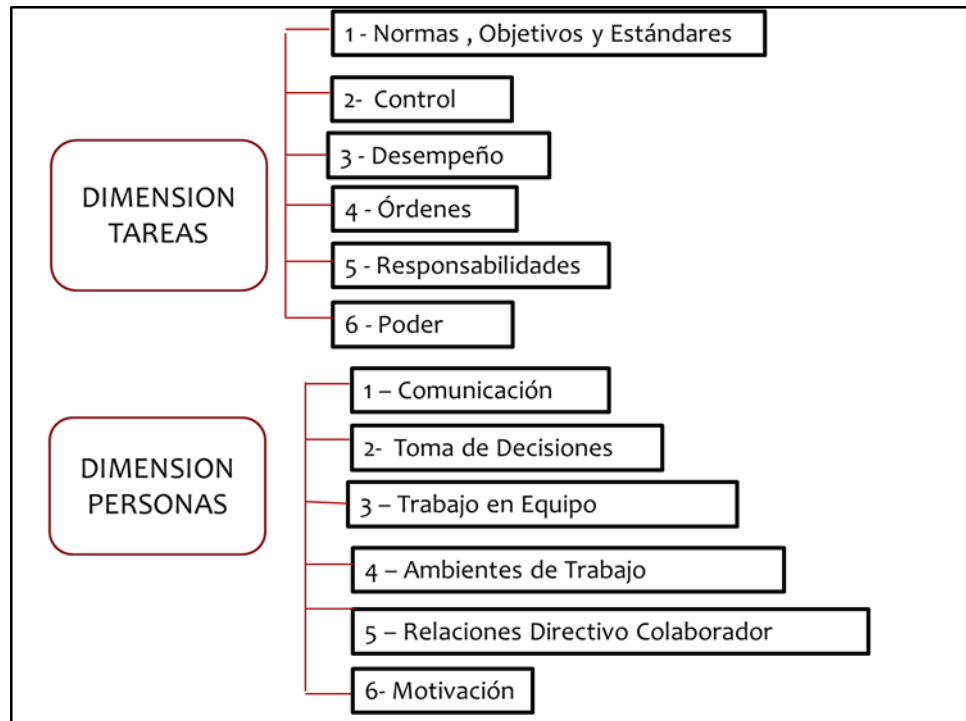
El cuestionario presenta treinta y cinco afirmaciones, cada una con una escala que representa el grado de acuerdo o de desacuerdo con la afirmación y la escala va entre cero (0) y diez (10). Esta escala permite realizar la caracterización de los Gerentes en dos dimensiones: tareas (resultados) y personas (relaciones), ubicando así dos puntos sobre un plano bidimensional, es decir que los dos énfasis no son completamente excluyentes y que un dirigente puede presentar en algún grado uno y otro.

La dimensión tareas (resultados) la integran seis variables: normas, objetivos y estándares; control; desempeño; ordenes; responsabilidades y poder y se ven reflejadas en 16 preguntas de la encuesta: 1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 21 y 26. La

dimensión personas (relaciones) se encuentran compuestas por otras 6 variables: comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, ambientes de trabajo, relaciones directivo-colaborador; y motivación las cuales se ven reflejadas diecinueve preguntas: 5, 7, 11, 16, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34 y 35. (Sánchez Manchola, 2009)

La figura No. 1 presenta las doce variables y su ubicación frente a los dos énfasis (tareas y personas)

Figura 1: Las 12 variables y su ubicación frente a los dos énfasis



2.4.6 Justificación para la elección de la Herramienta

De los tres modelos analizados para la medición de liderazgo se definió utilizar la herramienta desarrollada por Sánchez (2009), pues combinan los métodos cuantitativos y cualitativos tanto en las técnicas de recolección de información (datos) y la guía de profundidad que permite recolectar con mayor amplitud las características del estilo de dirección y liderazgo de los Gerentes estudiados. Se puede

aplicar a cualquier tipo de Organización, es de fácil uso y tiene una amplia documentación de la manera cómo se debe realizar la aplicación y la sistematización de la información en su libro publicado en el 2009.

2.4.7 Modificaciones a la Herramienta

Para la presente investigación se modificó la encuesta “Escala de caracterización de los estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones” de la siguiente manera:

Se le adicionó a la presentación un párrafo acondicionado con la información de los encuestadores y el objetivo de la investigación. El título del encabezado “DATOS GENERALES” se modificó por “DATOS DEL GERENTE”, y se le adicionó: “Tiempo de vinculación a la Organización”. En la sección “DATOS DEL COLABORADOR”. Al final del instrumento se le adicionaron dos preguntas abiertas, con el fin de establecer la primera percepción, antes de realizar la entrevista de profundización, así:

Preguntas abiertas:

1-En su opinión: ¿En qué aspectos puede mejorar su Jefe para lograr desarrollar un liderazgo equilibrado entre la dimensión tareas y la dimensión personas?

2- En su opinión ¿Cómo puede El Banco contribuir para lograr un Gerente con un liderazgo equilibrado entre las personas y las tareas?

También se adaptó el cuestionario con las mismas treinta y cinco preguntas para facilitar la caracterización del Gerente mediante su propia percepción, no obstante que se aplicó como complemento de acuerdo al modelo, la entrevista de profundización. De igual forma se adicionó Tiempo de vinculación en la organización.

3 Marco Referencial

3.1 Marco Teórico

3.1.1 Liderazgo

Es lo que practica el líder que se relaciona directamente con la capacidad de influir en otras personas.

Es cualquier acto de influencia en asuntos de importancia en una organización cuya esencia es el incremento de la influencia que va más allá de lo rutinario y se une a fuentes de poder no dispuestas en la estructura formal de la organización. (Katz & Kahn, 1977, pág. 36).

Para Koontz (2007) el liderazgo es “Arte o proceso de influir sobre las personas que se esfuerzan voluntariamente y entusiastamente para lograr las metas del grupo” (p.360).

Para (Chiavenato, 2007) “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diferentes objetivos específicos” (pág. 106)

Líder es una persona con la capacidad de influir en el grupo, se supone que todos los Gerentes deberán ser líderes, hay muy buenos administradores pero no necesariamente son buenos líderes, pues no cuenta con las habilidades necesarias para lograrlo, de esta manera es un Gerente eficaz si tiene competencias de planificador y administrador. Las empresas modernas valoran mucho una combinación equilibrada, pues los acerca a una visión exitosa.

3.1.2 Componentes del Liderazgo

Según (Koontz & Weihrich, 2007) “Todo grupo que se desempeña a casi su mayor capacidad tiene un jefe muy dotado en el arte del liderazgo” (p. 311). La habilidad de aplicar el liderazgo tiene cuatro elementos principales:

*La capacidad de ejercer el poder de manera eficaz y responsable, es decir la manera de afectar la conducta de otra persona. Los tipos de poder son: poder legítimo: como consecuencia del puesto; poder del conocimiento o de la experiencia; poder de referencia: influencia, por carisma; poder coercitivo: castigo, reprimido; poder de recompensa: dar o negar recompensas tangibles e intangibles.

*La capacidad de entender que los motivos de los seres humanos varían con el tiempo y las situaciones y esto depende del conocimiento que se tenga de las personas.

*La habilidad para inspirar, es una manera de lograr que los seguidores apliquen todas sus capacidades a un proyecto.

*La capacidad para cultivar un ambiente propicio para inducir esos motivos y sus respuestas, esto tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que fomenta. (Koontz & Weihrich, 2007)

3.1.3 Teorías del Liderazgo

3.1.3.1 Teorías de los Rasgos

Antes de 1949, los primeros estudios del liderazgo se basaron en la “teoría del gran hombre” que indicaba que los líderes no nacen, se hacen, de esta manera se establecieron ciertas cualidades de la personalidad (inteligencia, conocimiento y pericia, confianza en sí mismo, gran energía, tolerancia de la tensión, integridad, honradez y madurez) y habilidades que podrían ser físicas relacionadas con la tarea y todo era determinante para identificar su habilidad para el liderazgo, así líderes sobresalientes de la época son tomados como ejemplo y permitían clasificar los líderes de los seguidores y los líderes con éxito de los fracasados. (Koontz & Weihrich, 2007)

La mayor parte de los llamados rasgos son en realidad pautas de comportamiento, este enfoque ha tenido muchas críticas llevando a los investigadores a buscar nuevas explicaciones de Liderazgo.

3.1.3.2 Teoría del Comportamiento

Después de la teoría de los rasgos, la investigación continuó y se enfocó a los patrones del comportamiento o estilo de los líderes con respecto a su interacción con el resto del grupo. Algunos investigadores sugieren que hay un “estilo mejor” o ideal para todos los escenarios administrativos. El estilo de un líder está orientado en un énfasis centrado en el empleado o en el puesto. Cuando está

centrado en el empleado el líder hace énfasis en el desarrollo de relaciones abiertas y amistosas con los empleados y es sensible a sus necesidades personales y sociales. Cuando es centrada en el puesto enfatiza en el trabajo hecho mediante planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y un control administrativo estrecho.

Para el estudio de esta teoría se realizaron 4 investigaciones independientes del comportamiento del líder: Universidad de Iowa, Universidad de Ohio State (1945); Universidad de Michigan (1961) y Robert Blake, Jane Moun-ton con su Grid o Rejilla Gerencial (1964), tal como se muestra en el Tabla No. 4 *Teorías del Comportamiento del Liderazgo*.

Tabla 4: Teorías del Comportamiento

	<i>Dimensión Conductual</i>	<i>Conclusión</i>
University of Iowa	<i>Estilo democrático:</i> involucra a los subordinados, delega autoridad y promueve la participación. <i>Estilo autocrático:</i> dicta los métodos de trabajo, centraliza la toma de decisiones y limita la participación. <i>Estilo liberal:</i> da al grupo la libertad de tomar decisiones y completar el trabajo.	El estilo de liderazgo democrático resultó más efectivo, aunque otros estudios demostraron resultados mixtos.
Ohio State	<i>Consideración:</i> es considerado hacia las ideas y los sentimientos de los seguidores. <i>Estructura inicial:</i> estructura el trabajo y trabaja en las relaciones para cumplir los objetivos laborales.	El líder alto-alto (alto en consideración y alto en estructura inicial) logró un alto nivel de desempeño y satisfacción de sus subordinados, pero no en todas las situaciones.
University of Michigan	<i>Orientado al empleado:</i> hace hincapié en las relaciones interpersonales y se hace cargo de las necesidades de los empleados. <i>Orientado a la producción:</i> hace hincapié en los aspectos técnicos y las tareas del trabajo.	Había una asociación entre los líderes orientados al empleado y los niveles elevados de productividad de grupo y satisfacción laboral.

Rejilla del Liderazgo	<i>Interés por las personas:</i> preocupación del líder por los subordinados, medida en una escala de 1 a 9 (baja a alta). <i>Interés por la producción:</i> preocupación del líder por la realización del trabajo, medida en una escala de 1 a 9 (baja a alta).	Los líderes tuvieron un mejor desempeño con un estilo 9.9 (interés por la producción e interés por las personas).

Fuente: Robbins & Coulter p373

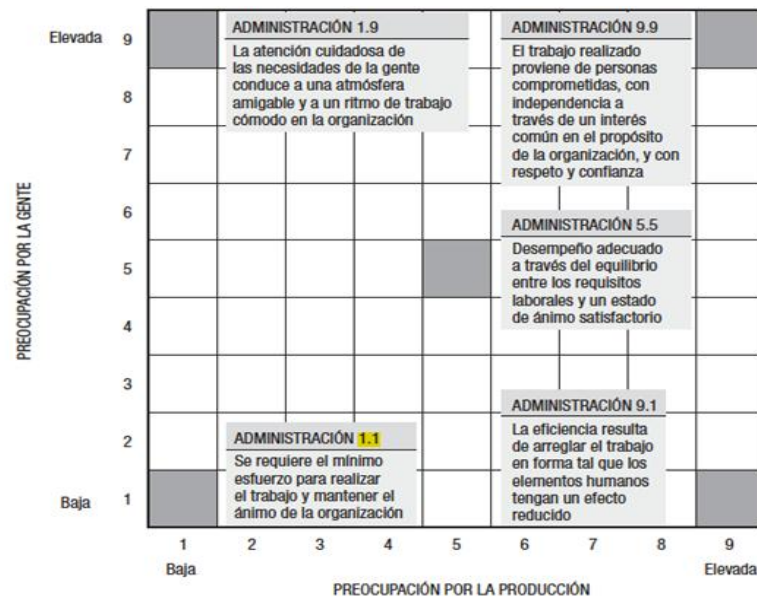
Estilo basado en la Rejilla Administrativa:

Robert Blake y Jane Mouton, diseñaron un esquema con dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción y evaluaba la forma en que el líder usaba esos comportamientos en una escala de uno (1) bajo y nueve (9) alto y tenía en cuenta la cantidad y la calidad de la producción; la calidad de las decisiones de política, procedimientos y procesos; creatividad de la investigación; calidad de los servicios del personal de apoyo y eficiencia laboral.

De la misma manera la preocupación por las personas incluye elementos como el grado de compromiso personal por alcanzar las metas, fomento de la autoestima de los trabajadores, asignación de responsabilidades sobre la base de la confianza en lugar de la obediencia, suministro de buenas condiciones de trabajo y relaciones personales satisfactorias. (Koontz & Weihrich, 2007)

Para mayor comprensión de la teoría diseñan una matriz con las variables preocupación por la gente y preocupación por la producción donde el estilo 1.1 o “administración empobrecida” se preocupan muy poco por las personas o la producción y tienen una participación mínima en su trabajo. En el estilo 9.9 “Administración por equipos” muestran con sus acciones la mayor dedicación tanto a las personas como a la producción. Son verdaderos “administradores de equipos” y son capaces de unir las necesidades de producción de la empresa con las necesidades de los individuos. Otro estilo es la “Administración de Club Campestre”, en la cual los administradores se preocupan poco o nada por la producción y sólo se preocupan por las personas. En otro extremo se encuentran los administradores 9.1 (también llamados “administradores autocráticos de tareas”), que se interesan únicamente en una operación eficiente, se preocupan poco o nada por las personas y tienen un estilo de liderazgo autocrático. Como se aprecia, los administradores 5.5 “Administración a la mitad de camino” tienen una preocupación mediana por la producción y las personas. La moral y producción de sus equipos son buenas, pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado elevadas y es probable que tengan una actitud más bien autocrática y benevolente hacia las personas. Como se muestra en la figura No. 2 La Rejilla Administrativa.

Figura 2: La rejilla Administrativa



Fuente: Adaptada de R.R Blake y J.S.Mounton.The Managerial Grid, Houston, Texas,Gulf Publising Company, 1964, p10

La rejilla administrativa es un mecanismo que sirve para identificar y clasificar estilos administrativos, pero no explica la razón por la cual un administrador queda en una o en otra sección de la rejilla.

3.1.3.3 Teoría de Contingencia de Fiedler

Según el autor (Robbins & Coulter, 2010) “Proponía que el desempeño efectivo de un grupo dependía de hacer que coincidieran el estilo del líder y la cantidad de control e influencia en la situación” (p.375) es decir que un líder sería más efectivo en diferentes tipos

de situaciones, por lo tanto se debe definir el estilo, las situaciones y las posibles combinaciones entre los dos. Construyó un cuestionario llamado LPC, Compañero de trabajo menos preferido, tenía 18 pares de adjetivos contrarios (agradable-desagradable) así cada encuestado describía el compañero con el cual no le gustaría trabajar. La puntuación más alta era de sesenta y cuatro (64) puntos y de cincuenta y siete (57) puntos o menor era baja; también se orientaba a las relaciones y a las tareas. Como resultado se definían tres dimensiones de contingencias: Relaciones Líder Miembro; Estructura de las tareas y Poder por Posición.

3.1.3.4 Teorías del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

Se enfoca en disposición de los seguidores, es decir que son los seguidores quienes aceptan o no al líder independientemente de lo que el líder haga y la disposición es el grado de habilidad y deseo de realizar una tarea específica. Los resultados también están enfocados a las tareas y las relaciones, no sólo se calificó los estilos de liderazgo, además los combinó en cuatro estilos, los cuales son 1- Decir (alto respecto a las tareas y bajo respecto a las relaciones). 2- Vender (alto respecto a las tareas y alto en las relaciones). 3- Participar (bajo respecto a las tareas y alto respecto a las relaciones). 4- Delegar (bajo respecto a las tareas y bajo respecto a las relaciones).

Adicionalmente define cuatro etapas de la disposición de los seguidores: 1- R1 (incapaces y poco dispuestos). 2- R2 (incapaces pero dispuestos). 3- R3 (capaces pero poco dispuestos) y 4- R4 (capaces y dispuestos). (Robbins & Coulter, 2010)

3.1.3.5 Teoría del Liderazgo Transformacional y Transaccional

Según (Koontz & Weihrich, 2007) “Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a los seguidores. También tienen la capacidad de motivar, formar la cultura de la organización y crear un ambiente favorable para el cambio organizacional” (pág. 327). El liderazgo transformacional hace referencia a la manera como el líder estimula la conciencia de los trabajadores logrando que acepten y se comprometan con el logro de la misión de la organización (interés colectivo) por encima de sus intereses personales, esto implica transformar los niveles de motivación de los seguidores para que hagan más de lo que ellos mismos esperaban.

Los líderes transaccionales Según (Koontz & Weihrich, 2007) “...identifican lo que tienen que hacer los subordinados para lograr los objetivos, ponen en claro los papeles y las tareas organizacionales, establecen una estructura para la organización, recompensan el desempeño y son considerados con las necesidades sociales de sus seguidores” (pág. 327).

Esta investigación se centrará en la Teoría del Comportamiento de donde se originan los estilos de liderazgo basado en la rejilla administrativa desarrollado ampliamente por los autores Robert Blake y Jane Mouton.

3.1.4 Modelo de Caracterización de los Estilos de Liderazgo

El autor (Sánchez Manchola, 2009) desarrolló una herramienta denominada “Caracterización de los estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones” con base en la rejilla administrativa, la cual establece dos dimensiones independientes uno del otro, pero que pueden llegar a complementarse y son: Tareas (Resultados), y Personas (Relaciones).

El énfasis en las tareas se caracterizan por definir objetivos cuantitativos, el dirigente o líder centra sus esfuerzos en alcanzar los objetivos establecidos en la organización, busca facilitar las tareas, y estructurar de manera muy clara tanto su rol como el de sus colaboradores para llegar a tal fin, tiene seis variables las cuales se definen en la tabla No. 4.

El énfasis en las personas, es el que presentan una mayor orientación a establecer un clima laboral gratificante dentro del área, el dirigente o líder se encuentra en procura del bienestar de su grupo de colaboradores, mostrando cierto grado de consideración hacia éstos, y procurando de esta manera satisfacer sus necesidades personales, se compone de 6 variables las cuales se definen en la tabla No. 5.

Tabla 5: Variables de las Dimensiones Tareas y Personas

Variables de las Dimensiones Tareas y Personas

Dimensión tareas (Resultados)			
VARIABLE - DEFINICION	APORTES DE AUTORES AL MODELO	VARIABLE - DEFINICION	APORTES DE AUTORES AL MODELO
1- Normas, objetivos y estándares: Es el grado de preocupación del Gerente por la definición y descripción detallada de las tareas, objetivos y actividades que deben desarrollarse en la empresa, también por el establecimiento de las normas y los estándares dentro de los cuales se deben cumplir dichas tareas, objetivos y actividades.	Lewin (1951) Fijación de metas y medios. McGregor (1960) Formular metas u objetivos. Likert (1965) Fijación de objetivos. Influencia de los subordinados sobre los fines, métodos y actividades. Hersey y Blanchard (1969) Grado de detalle de deberes y responsabilidades del individuo; proporcionar instrucciones específicas y pormenorizadas, lograr las metas en los términos que ya se describieron. Fiedler (1978) Estructura de la tarea. Normalización, estandarización y documentación de las tareas. Fijar estándares y procedimientos específicos. Blake y Mouton (1989) Metas y objetivos, descripción del trabajo, normas, definición de objetivos cuantitativos, nuevos medios de eficiencia. Kotter (1999) Fijación de metas futuras y desarrollo de planes y presupuestos; decidir qué es lo que hay que hacer.	4- Órdenes: Es la forma o la manera a través de la cual el Gerente imparte o emite órdenes a sus colaboradores, así como también el carácter que dichas ordenes presentan.	Lewin (1951) Dar órdenes. Likert (1965) Tipo de órdenes o fijación de objetivos. Hersey y Blanchard (1969) Ordenar. Blake y Mouton (1989) Órdenes.
2- Control: Es el grado de preocupación del Gerente por ejercer el control, así como también los medios y las formas utilizadas por éste para ejercerlo.	Likert (1965) Carácter de los procesos de control. Hersey y Blanchard (1969) Controlar el resultado final. Blake y Mouton (1989) Medidas. Kotter (1999) Control para asegurar el cumplimiento de planes y presupuestos.	5- Responsabilidades: Son las responsabilidades que el Gerente asigna a sus colaboradores en términos de planeación, programación ejecución y presentación de resultados.	McGregor (1960) Estimular la aceptación de responsabilidades en la base de la organización; que todas las personas asuman responsabilidades. Hersey y Blanchard (1969) Responsabilidades asumidas al colaborador y detalle de los deberes y las responsabilidades del individuo o del grupo.
3- Desempeño: Es el grado de preocupación del gerente por conocer el éxito o el fracaso en el logro de los objetivos y las tareas asignadas a sus colaboradores, así como el carácter o el uso que tiene la información de dicho desempeño dentro del proceso de dirección.	McGregor (1960) Autoevaluación periódica del desempeño frente a los objetivos. Likert (1965) Características de la actuación o el desempeño. Hersey y Blanchard (1969) Supervisión cercana del desempeño, seguimiento al desempeño. Blake y Mouton (1989) Evaluación del desempeño.	6. Poder: Es el tipo de poder con que cuenta el Gerente, ya sea éste de carácter formal o informal, así como también sus posibles usos en la solución de conflictos individuales, grupales organizacionales.	Lewin (1951) Castigar o recompensar, utilización del poder. Fiedler (1957) Poder por posición y capacidad de castigar, sancionar, recompensar. Hersey y Blanchard (1972) Fuentes de poder. Blake y Mouton (1989) Poder, conflicto, poder y autoridad ejercida. Kotter (1999) Resolución de problemas para asegurar el cumplimiento de planes y presupuestos.
Dimensión Personas (Relaciones)			
VARIABLE - DEFINICION	APORTES DE AUTORES AL MODELO	VARIABLE - DEFINICION	APORTES DE AUTORES AL MODELO
1- Comunicación: Es el grado en el cual el Gerente incentiva la comunicación dentro del área, así como también la dirección o el sentido que dicha comunicación presenta.	Lewin (1951) Proporcionar información y actuación como contacto. McGregor (1960) Mantener canales de comunicación abiertos y funcionando. Likert (1965) Carácter de los procesos de comunicación. Hersey y Blanchard (1969) Grado de practicar la comunicación en dos o más direcciones. Blake y Mouton (1989) Comunicación. Blake y Mouton (1989) Comunicación.	4- Ambiente de Trabajo: Es el grado de preocupación del Gerente por percibir y mantener un buen ambiente de trabajo en el área en términos de confianza y favorabilidad para trabajar.	son Blake y Mouton (1989) Moral y cohesión, buenas condiciones de trabajo, ánimo de la gente. Burn (1978) Elevar la moral y motivación.
2- Toma de Decisiones: Es el grado en el cual el Gerente tiene estructurado el proceso de toma de decisiones, así como también la forma en la cual éste es llevado a cabo en términos de participación e involucramiento de las ideas y opiniones expuestas por sus colaboradores.	Lewin (1951) Consulta de las decisiones; toma de decisiones, y consultar y promover la participación. McGregor (1960) Obtener opiniones de las personas involucradas en las decisiones. Likert (1965) Carácter de los procesos de toma de decisiones. Hersey y Blanchard (1969) Tomar decisiones sin tener en cuenta los aportes o las opiniones de los seguidores; consultar a la hora de tomar una decisión; tomar las decisiones en consenso. Blake y Mouton (1989) Fomentar la participación.	5- Relaciones Directivo Colaborador: Es la frecuencia con la cual el Gerente se mantiene en contacto con sus colaboradores, así como también la preocupación por sus aspectos personales y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo.	Likert (1965) Carácter de los procesos de interacción e influencia. Grado de conocimiento y comprensión por parte del superior. Hersey y Blanchard (1969) Fortalecer las relaciones. Fiedler (1978) Relaciones entre el líder y el miembro, y establecimiento de buenas relaciones con los miembros o colaboradores. Bass (1985) Alto grado de respeto; por cada cual. Blake y Mouton (1989) Contar con relaciones satisfactorias. Kotter (1999) creación de redes de personas y relaciones.
3. Trabajo en Equipo: Es el grado en el cual el Gerente incentiva y valora el trabajo en equipo el cual se expresa esencialmente en el compromiso, la confianza y la colaboración entre los	Likert (1965) Grupo participativo; Grado de cooperación en el equipo de trabajo. Hersey y Blanchard (1969) Alto grado de confianza, Bass (1985) logra la confianza de sus seguidores. Blake y Mouton (1989) Espíritu de los equipo, gente comprometida, confianza y respeto.	6- Motivación: Es la forma o los medios utilizados por el Gerente para motivar a sus colaboradores al logro de los objetivos propuestos.	Likert (1965) Carácter de las fuerzas motivadoras. Burn (1978) Elevar la moral y motivación. Kotter (1999) Motivación e inspiración para desarrollar la visión.

Los cuatro estilos de liderazgo

Para el desarrollo de la investigación, se tomaron las descripciones contempladas por Sánchez Manchola (2009) en su modelo de caracterización de los estilos de liderazgo, describe cuatro:

Estilo indiferente (bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas).

Estilo tecnicista (alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)

Estilo sociable (bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)

Estilo sinérgico (alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)

Estilo indiferente (bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas): Los Gerentes inscritos en este estilo son altamente permisivos, se trabaja muy poco tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área, como en la definición de normas y estándares dentro de las cuales éstos deberían cumplirse, la toma de decisiones no parece estar estructurada, siendo éstas tomadas de acuerdo con el momento, considerando en algunas ocasiones la opinión e ideas de los colaboradores que presentan mayor experiencia en el área o la de aquellos que históricamente se han visto enfrentados a situaciones similares. Las órdenes impartidas a los colaboradores son poco frecuentes, laxas, no precisas, no controla el tiempo, no se utiliza la

información del desempeño de los empleados, no se presiona por el tiempo. Para el colaborador no es claro y no se siente responsable de los resultados, no es sujeto de control, no le imponen indicadores ni de tipo cuantitativo o cualitativo.

El trabajo en equipo no es percibido como una necesidad organizacional, en el ambiente de trabajo, se encuentra la informalidad, el desgane, la mediocridad y el ausentismo, la comunicación formal no es promovida, no hay canales definidos, Hay poca relación con los colaboradores, utiliza incentivos para motivar de tipo económico. El poder es de tipo formal y en menor frecuencia informal, no gestiona la solución de los conflictos grupales e individuales.

Estilo tecnicista (alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas): Los dirigentes que se inscriben en este estilo de dirección y liderazgo son altamente autócratas, se preocupan tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área, como en las normas y estándares dentro de los cuales estos deben cumplirse. La toma de decisiones no involucra la opinión de los colaboradores. Las órdenes son muy frecuentes, precisas, rígidas e incuestionables, el colaborador responde directamente por las tareas ya programadas y los resultados, no hay empoderamiento, ni autonomía, controla permanentemente mediante indicadores de gestión, amenaza con castigos, se utiliza la información del desempeño del colaborador en forma coercitiva y sancionatoria. No existe el trabajo en equipo, no hay confianza en los colaboradores, el ambiente laboral es hostil, la comunicación no es en doble sentido, no se interesa por los aspectos personales ni las percepciones en torno al buen ambiente de las relaciones, motiva con

incentivos de tipo económico, el poder que ostenta el director es de tipo formal e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales.

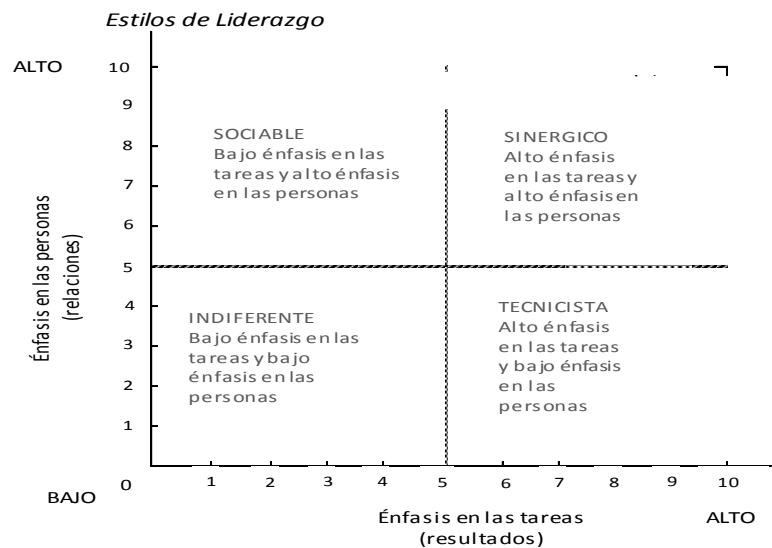
Estilo sociable (bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas): Los dirigentes son altamente participativos con poca preocupación en la definición y descripción tanto de objetivos, tareas y actividades a realizar en el área, como en las normas y estándares dentro de los cuales deberían cumplirse, la toma de decisiones se realiza por consenso, las opiniones de los colaboradores son tenidas en cuenta, las órdenes son cordiales y poco frecuentes, flexibles y abiertas a discusión, se permite el empoderamiento con autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades, se ejerce control pocas veces, usa indicadores cuantitativos y cualitativos, la información correspondiente al desempeño del colaborador es utilizada únicamente con carácter informativo y de autodirección, valora de manera significativa el desempeño individual pues refleja las buenas relaciones y el buen ambiente en de trabajo, el ambiente de trabajo es favorables, la comunicación es bilateral, se preocupa por los aspectos personales y las percepciones que en tomo al buen ambiente de trabajo. Para motivar a su grupo hace uso de la participación y la satisfacción de las necesidades superiores, ya que considera, El poder se basa en fuentes formales e informales (carisma), intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales.

Estilo sinérgico (alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas) los jefes que se inscriben en este estilo son altamente participativos y en gran medida se encuentran orientados al proceso del equipo, se preocupan en la definición y la descripción de los

objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área, como en las normas y estándares dentro de los cuales estos deben cumplirse, la toma de decisiones se realiza por consenso, muy pocas veces las toma de manera unilateral, las órdenes son impartidas con cordialidad son frecuentes, algo flexibles y abiertas al mejoramiento por parte del grupo, hay empoderamiento en las tareas y en los resultados, se ejerce el control de manera concreta, se establecen indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, y su presentación en comités y el seguimiento a los compromisos adquiridos constituyen el principal mecanismo de control, se utiliza la información del desempeño con carácter constructivo, formativo y de autodirección. El trabajo en equipo y el nivel de confianza es considerado indispensable, el ambiente de trabajo se percibe favorable, hay poca o ninguna resistencia del sistema informal a las órdenes de la organización formal, promueve la comunicación de forma bilateral, las relaciones y el contacto que el director mantiene con sus colaboradores es máximo, se preocupa por los aspectos personales y las percepciones que en torno al buen ambiente, los incentivos son económicos, el poder es formal e informal, intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales.

En la tabla 6 se ilustran los cuatro diferentes estilos de dirección y liderazgo y los énfasis que los caracteriza.

Tabla 6: Estilos de Liderazgo



Fuente: Sánchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las Organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle. Página 112.

3.2 Marco Contextual

3.2.1 Reseña histórica Banco Popular

En esta sección se presenta la empresa objeto de estudio, el Banco Popular, con sus características generales.

30 de Junio de 1950, se crea el Banco Popular con el Decreto-Ley 2.143, inicia labores como entidad prendaria el 18 de diciembre, donde hoy funciona la Oficina San Agustín, en 1.976 se traslada la sede social del Banco a la ciudad de Cali y ese mismo año se inicia

el proceso de descentralización administrativa que da origen a la creación de las zonas o regionales. El 21 de noviembre de 1996, el Grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo LTDA a través de la Sociedad Popular Investment S.A. se convierte en el mayor accionista y forma la alianza estratégica que integra el Grupo Aval con el Banco de Bogotá, el Banco de Occidente y AV Villas. A partir del año 2000, definió su visión y valores corporativos e inició un proceso de fortalecimiento de su filosofía comercial y cultura organizacional, buscando adecuarse a las exigencias del mercado y posicionar aún más su imagen en el sector financiero.

Durante el período de 1991 a junio del 2014 el Dr. Hernán Rincón Gómez, doctor en Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia y contador público de la misma universidad, presidente, lideró todos los procesos de modernización para mantener a la organización sólida y confiable. Durante su gestión al frente del Banco Popular fue reconocido por cambiarle la imagen al Banco y hacer de este una entidad competitiva frente a las demás, se distinguió en la empresa por ser una persona con criterios claros, de grandes virtudes y de una mente brillante.

Desde junio del 2014, asumió el liderazgo del Banco Popular como presidente el Dr. Carlos Alberto Cuartas, durante cinco años ocupó el cargo de Vicepresidente del Banco de Bogotá y más recientemente había sido el presidente del Banco Caja Social desde el 2009, cargo al que renunció el 26 de julio de 2012.

Otro aspecto fuerte es el cubrimiento territorial con representación física en 32 de las 33 Departamentos de Colombia, estrategia que se ha fortalecido inyectando recursos a la apertura de nuevas Oficinas.

El Banco Popular, está dividido geográficamente a lo largo del País en 8 Zonas, Sur (Valle y Nariño); Norte (la Costa); Oriental (Norte de Santander y Santander), Noroccidental (Medellín y alrededores), Central, Uno, Dos y Tres (Cundinamarca y alrededores). Cuenta con aproximadamente 160 Centros Tecnológicos y 240 Corresponsales Bancarios. La presente investigación se realizará en la Zona Sur, específicamente en el norte y oriente de la ciudad de Santiago de Cali.

3.2.2 Valores Institucionales

- Liderazgo y Trabajo en Equipo: Eres guía y ejemplo para otros, el liderazgo es sinónimo de inteligencia y sabiduría.
- Honestidad y Confianza: Conserva una conciencia clara "ante ti y ante los demás". Actúa y exprésate con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia
- Creatividad e Innovación: Innova cada día y encuentra mejores formas de resolver problemas.
- Excelencia y Calidad Integra: Comprométete cada día contigo mismo a ser mejor que ayer, esfuérzate al máximo por ti y por lo que más te importa en la vida.
- Fortaleza y Responsabilidad: Virtud que te hace capaz de vencer los obstáculos que se oponen al bien y a tu progreso.

3.2.3 Misión

“Satisfacer integralmente las necesidades financieras de nuestros clientes.”

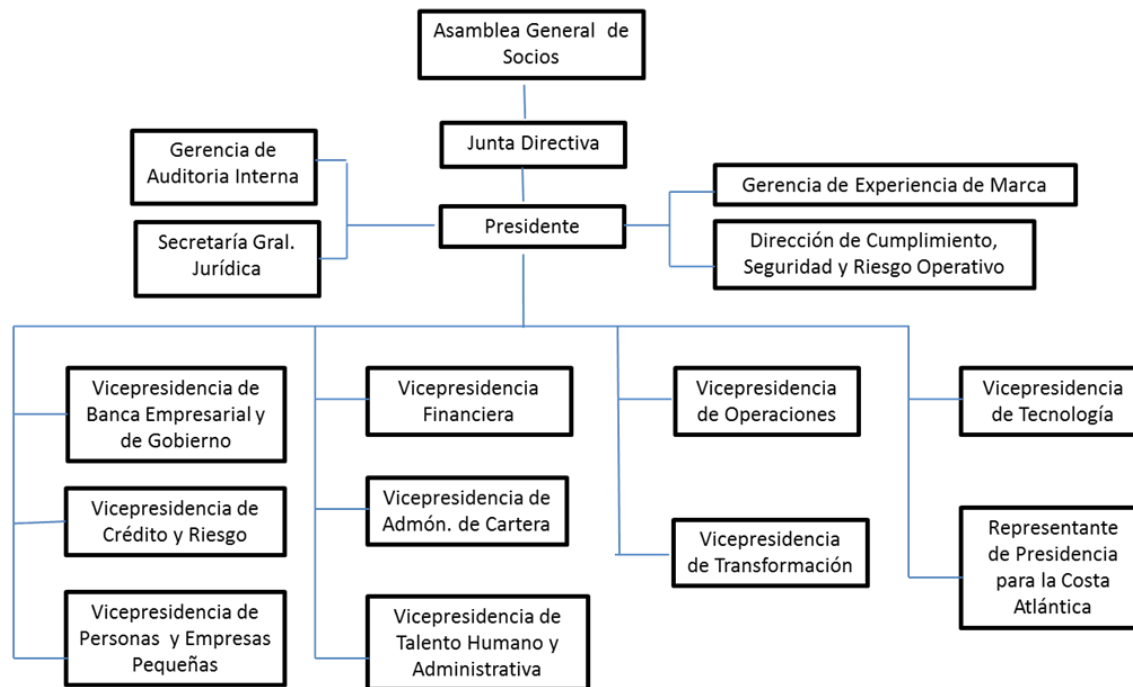
3.2.4 Visión

“Lograr que nuestros clientes actuales y potenciales nos prefieran entre todas las entidades financieras.”

3.2.5 Estructura Banco Popular

El organigrama del Banco Popular muestra una estructura compleja con 9 Vicepresidencias y un representante de Presidencia para la Costa Atlántica, cada una con sus respectivas Gerencias y Asistencias formando la Casa Matriz que funciona en la ciudad de Santafé de Bogotá y centraliza todos los cargos de alta dirección como se observa en la figura No. 3 Organigrama General Banco Popular.

Figura 3: Organigrama General Banco Popular

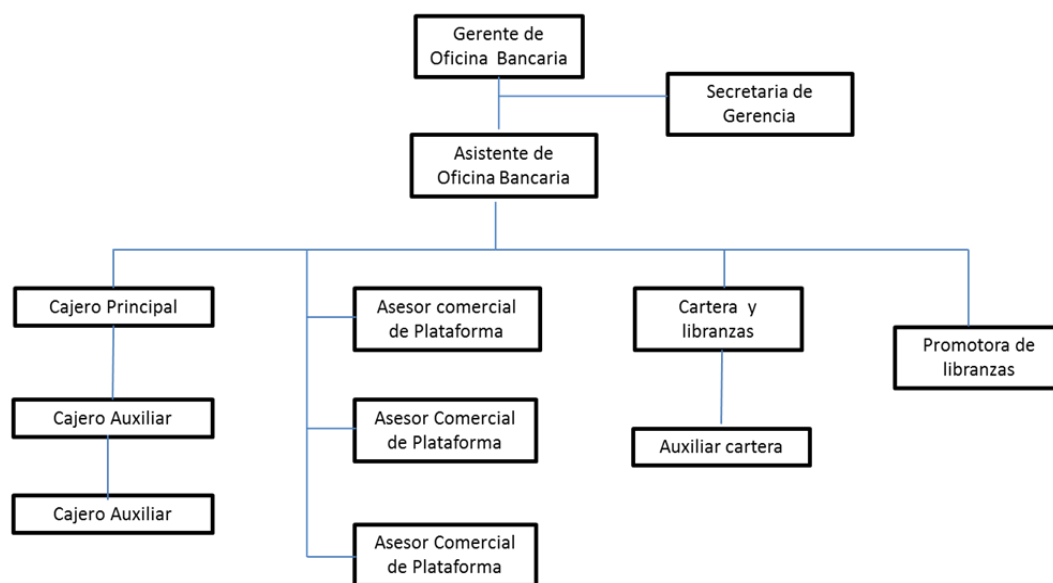


Fuente: Intranet Banco Popular

Los Gerentes de Oficina objeto de este estudio dependen directamente de la Gerencia Nacional de Red Bancaria, la cual tiene a su cargo cinco Gerencias: la Gerencia Banca Regional Zona Noroccidental, La Gerencia Banca Regional Zona Norte, Gerencia Banca Regional Zona Sur, Gerencia Banca Regional Bogotá Norte, Gerencia Banca Regional Bogotá Zona Sur.

La estructura de una Oficina Bancaria puede tener variaciones dependiendo de su tamaño, las principales manejan procesos operativos adicionales y por esta razón demandan más personal, otras por el contrario se denominan mínimas y de igual manera sus procesos operativos de atención al cliente no son completos y tienen menos funcionarios. Sin embargo la mayoría de Sucursales tienen la estructura como se aprecia en la figura No. 4 Organigrama Oficina Banco Popular.

Figura 4: Organigrama Oficina Banco Popular



Fuente: Elaboración propia

Un Gerente, un Asistente Administrativo y de personal que hace las veces de Subgerente, cajeros y gestores comerciales o administrativos.

3.3 Glosario

Líder: es aquella persona que coordina y equilibra los intereses de todos los grupos de interés de una organización, incluidos el equipo de dirección, los demás directivos y todos aquellos que dirigen equipos o que tienen responsabilidad sobre otras personas.

Política y Estrategia: Elementos por medio de los cuales se formula la estrategia de la organización a largo y medio plazo, y se concreta en el corto plazo (Misión, Visión, Valores, Factores Críticos de Éxito, objetivos estratégicos, directrices...), equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés

Valores: Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización, y determinan sus relaciones (por ejemplo, confianza, apoyo, compromiso, solidaridad, etc.)

Estilo de liderazgo predominante: Es el estilo de liderazgo que más se aplica en la empresa estudiada y tiene que ver con la influencia que tiene un individuo en el comportamiento de las personas que están a su alrededor, por medio de la habilidad de orientar y convencer para que realicen con entusiasmo las actividades programadas en conjunto.

Normas, objetivos y estándares: Es el grado de preocupación del Gerente por la definición y descripción detallada de las tareas, objetivos y actividades que deben desarrollarse en la empresa, también por el establecimiento de las normas y los estándares dentro de los cuales se deben cumplir dichas tareas, objetivos y actividades.

Órdenes: Es la forma o la manera a través de la cual el Gerente imparte o emite órdenes a sus colaboradores, así como también el carácter que dichas ordenes presentan.

Control: Es el grado de preocupación del Gerente por ejercer el control, así como también los medios y las formas utilizadas por éste para ejercerlo.

Responsabilidades: Son las responsabilidades que el Gerente asigna a sus colaboradores en términos de planeación, programación ejecución y presentación de resultados.

Desempeño: Es el grado de preocupación del gerente por conocer el éxito o el fracaso en el logro de los objetivos y las tareas asignadas a sus colaboradores, así como el carácter o el uso que tiene la información de dicho desempeño dentro del proceso de dirección.

Poder: Es el tipo de poder con que cuenta el Gerente, ya sea éste de carácter formal o informal, así como también sus posibles usos en la solución de conflictos individuales, grupales organizacionales.

Comunicación: Es el grado en el cual el Gerente incentiva la comunicación dentro del área, así como también la dirección o el sentido que dicha comunicación presenta.

Ambiente de Trabajo: Es el grado de preocupación del Gerente por percibir y mantener un buen ambiente de trabajo en el área en términos de confianza y favorabilidad para trabajar.

Toma de Decisiones: Es el grado en el cual el Gerente tiene estructurado el proceso de toma de decisiones, así como también la forma en la cual éste es llevado a cabo en términos de participación e involucramiento de las ideas y opiniones expuestas por sus colaboradores.

Relaciones Directivo Colaborador: Es la frecuencia con la cual el Gerente se mantiene en contacto con sus colaboradores, así como también la preocupación por sus aspectos personales y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo.

Motivación: Es la forma o los medios utilizados por el Gerente para motivar a sus colaboradores al logro de los objetivos propuestos

Trabajo en Equipo: Es el grado en el cual el Gerente incentiva y valora el trabajo en equipo el cual se expresa esencialmente en el compromiso, la confianza y la colaboración entre los miembros del área.

4 Análisis y Discusión de los Resultados

Para la caracterización de los estilos de dirección y liderazgo en las Oficinas del norte y oriente de la ciudad de Santiago de Cali en el Banco Popular, el método de muestreo manejado fue el censo pues se realizó la encuesta al 100% de los subalternos, teniendo en cuenta que la cantidad de encuestados era manejable en cada una de las ocho seleccionadas, el número de funcionarios oscilaban entre 5 y 12 sin incluir las Gerencias. Los Gerentes que participaron en el estudio estuvieron muy dispuestos a colaborar y se mostraron interesados en el tema por considerarlo una oportunidad de retroalimentación importante.

En las Oficinas se encuestaron a funcionarios con los siguientes cargos:

- Gerentes: encargados de la actividad comercial y administrativa, uno por Agencia.
- Asistentes Administrativos: mano derecha del Gerente segundo responsable de las operaciones de la Oficina, uno por sucursal.
- Cajero principal: responsable del grupo de caja, uno por Oficina.
- Cajero auxiliar: de dos (2) a cuatro (4) por Oficina según su tamaño.
- Gestor Operativo: funcionario administrativo de apoyo, máximo dos (2) por Oficina.
- Gestor Comercial: genera el primer contacto con el cliente en la plataforma de servicios.
- Supernumerario: reemplazos por vacaciones.
- Aprendiz Sena: apoyo administrativo.

Para el análisis de la información se utilizó un componente cuantitativo denominado “Escala de caracterización de los estilos de dirección y liderazgo en las Organizaciones” (Sánchez Manchola, 2009) y un componente cualitativo con la entrevista de profundización, la cual permitió validar las percepciones del grupo. Se realizaron en total 60 encuestas (ver tabla No. 7), adicionalmente en la misma escala se incluyeron tres preguntas abiertas adicionales para los colaboradores con el fin de recolectar más información para el análisis de los resultados.

Las tres preguntas abiertas en la entrevista de profundización para los colaboradores fueron:

“Primera pregunta: ¿Cómo describiría usted el estilo de dirección, es decir, la forma de dirigir o trabajar del Gerente de su Oficina?”

“Segunda pregunta: Según su percepción ¿para usted qué significa ser un Gerente de Oficina?”

“Tercera pregunta: Si le dijeran que describiera al Gerente de la Oficina (número de la Oficina) en una sola palabra, ¿Cuál sería esa palabra?”

Las entrevistas fueron de carácter anónimo por lo tanto no se exigió colocar en el cuestionario el nombre del encuestado con el fin de obtener respuestas espontáneas que identificaran la percepción real del colaborador sobre su jefe, también para proteger la identidad de los Gerentes de las Oficinas, a cada Oficina se le asignó un número ejemplo: Oficina No. 1 hasta la No. 8 y todas las descripciones se realizaron de esa manera, también se alteraron para las descripciones el género, es decir que se redactó como si todos los Gerentes fueran de género masculino.

Es importante indicar que los Gerentes de las Oficinas encuestadas tienen como prioridad la responsabilidad comercial, el cumplimiento de las metas financieras, el crecimiento de los indicadores de productividad y obtención de nuevos clientes a los cuales deben visitar con frecuencia, lo que implica un relativo ausentismo y para el manejo interno de la Oficina en cuanto a controles y demás se apoyan en el Asistente Administrativo que realiza los controles operativo propios de la actividad bancaria, no obstante que algunos

controles son duales reglamentados por el área de Auditoría debidamente inscritos en los manuales de cada producto. El manejo del personal de la Oficina también hace parte de las funciones de los dos.

Para la realización de este trabajo adicionalmente a la encuesta o escala de caracterización se realizaron 33 entrevistas de profundización, las cuales se elaboraron en diferentes fechas por la dificultad de reunir a todos los funcionarios por sus actividades de atención al público, como se ilustra en la Tabla No. 7.

Tabla 7: Entrevistas de Profundización

Entrevistas de Profundización

OFICINA	COLABORADORES	ENTREVISTAS DE PROFUNDIZACION	FECHA ENTREVISTA COLABORADORES	FECHA ENTREVISTA GERENTES
Oficina No. 1	7	4	10-11-14	11-11-14
Oficina No. 2	5	4	13-11-14	14-11-14
Oficina No. 3	7	4	17-11-14	18-11-14
Oficina No. 4	12	5	20-11-14	21-11-14
Oficina No. 5	8	5	24-11-04	25-11-14
Oficina No. 6	6	4	26-11-14	27-11-14
Oficina No. 7	8	4	02-12-14	03-12-14
Oficina No. 8	7	3	04-12-14	05-12-14
Total	60	33		

Fuente: Elaboración propia

4.1 Análisis y Discusión de los Resultados Oficina 1 (El Guabito)

4.1.1 Información General

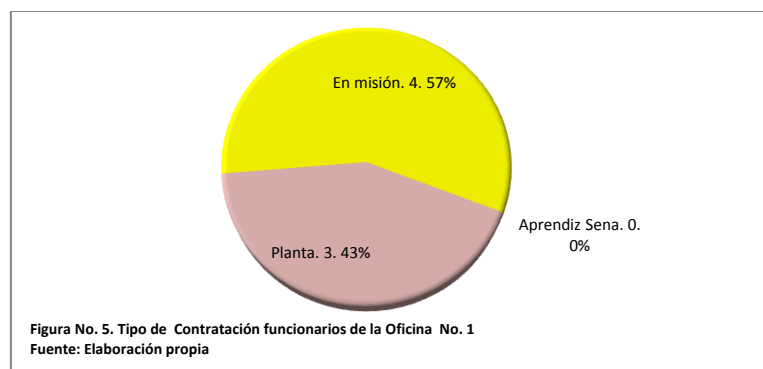
La planta de personal de esta Oficina está compuesta por 8 funcionarios, incluido el Gerente y el Asistente Administrativo. El Gerente de la Oficina es Ingeniero Industrial y lleva en el cargo 14 años, ha trabajado en diferentes entidades bancarias por 33 años. Tiene a su cargo siete funcionarios que forman su equipo de trabajo, con los cuales tiene relación de subordinación directa y son: dos cajeros, cuatro gestores comerciales encargados del área de plataforma de servicios y el Asistente Administrativo que es su mano derecha. Los funcionarios en su totalidad diligenciaron la encuesta “Escala de caracterización de los estilos de dirección y liderazgo”.

La información recolectada sin incluir el Gerente el cual es de planta, nos muestra que el 57% de los colaboradores son en misión¹ mientras que el 43% son de planta² como se aprecia en la figura No. 5. *Gráfico Tipo de Vinculación Oficina No. 1.*

Figura 5: Gráfico Tipo de Vinculación Oficina 1

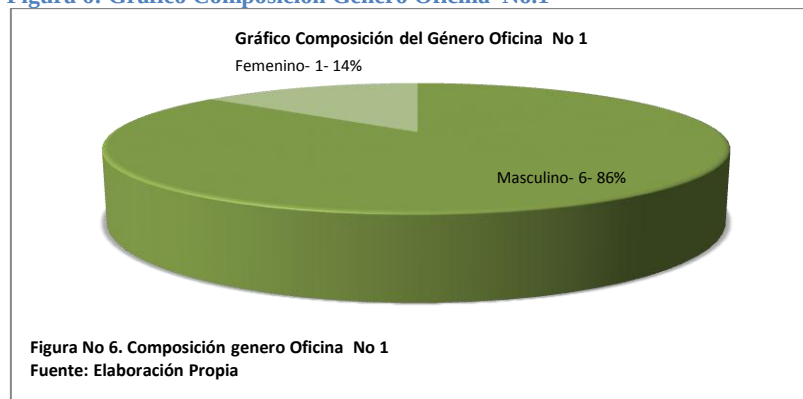
1 Los funcionarios en misión se denominan a los empleados que tienen contratos a términos fijo por reemplazos de vacaciones, incapacidades o para suplir una función transitoria.

2 Los funcionarios de planta son aquellos empleados que tiene un contrato a término indefinido con el Banco y forman parte de la planta de personal de la Oficina Bancaria.



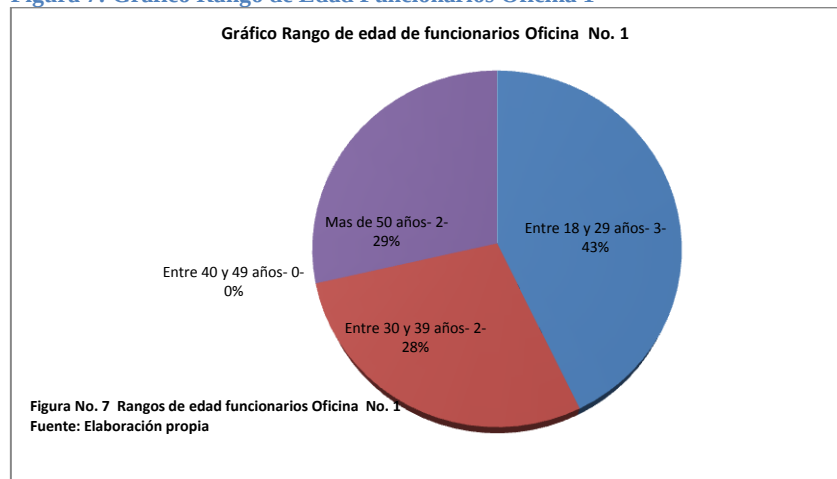
La composición por género muestra la mayoría de hombres con 86% y mujeres 14% del total de empleados, como se observa en la figura No. 6. *Gráfico Composición del Género Oficina No 1.*

Figura 6: Gráfico Composición Género Oficina No.1



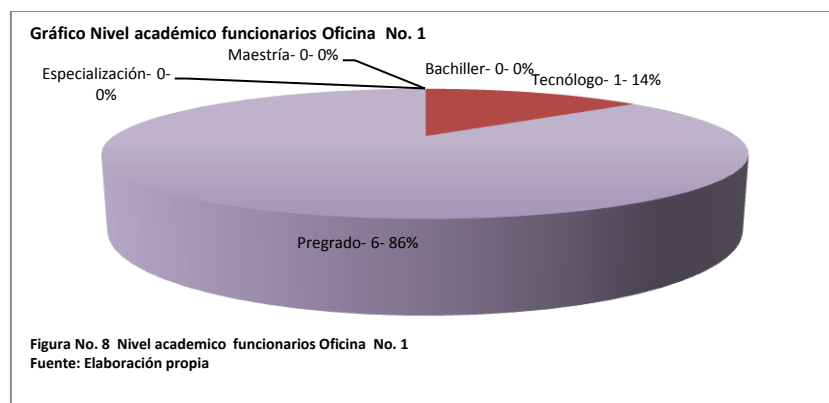
Con respecto a los rangos de edad hay una concentración mayor de funcionarios entre los 18 y los 29 años con un peso porcentual de 43%, un 29% entre 30 y 39 años y un 28% para los mayores de 50 años (ver figura No. 7).

Figura 7: Gráfico Rango de Edad Funcionarios Oficina 1



En cuanto al nivel académico el 86% son universitarios y el 14% son técnicos (ver figura No. 8).

Figura 8: Gráfico Nivel Académico funcionarios Oficina 1



4.1.2 Percepción de los colaboradores

De acuerdo con el instrumento de recolección de datos presentado en el anexo No.3, el Gerente de la Oficina No. 1 fue valorado en las dos dimensiones por sus colaboradores, obteniendo una calificación ALTA, el promedio en el componente tareas es de 8,0 puntos con una desviación estándar de 1,1 y una calificación de 9,0 en el componente personas, con una desviación estándar de 0,7, se forma un punto (8,0; 9,0) que corresponde a la abscisa 8,0 y la ordenada 9,0.

De lo anterior se puede decir que el estilo de dirección y liderazgo desarrollado por el Gerente es Sinérgico, con mayor calificación en la dimensión personas por tanto supera en 1,0 la dimensión tareas. Su fuerte es mostrar completa confianza en ellos y tener en cuenta su opinión, además les pide ideas a la hora de tomar decisiones teniendo un contacto directo y permanente con su equipo de trabajo así

mismo mantiene un buen estado de ánimo y una moral alta, generando que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico y las ordenes son emitidas siempre con carácter flexible y abierto. El Gerente es concreto en las descripciones del trabajo a realizar e insiste constantemente en la obtención de los resultados, utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo, basa su poder en su carisma además de hacer responsable a sus colaboradores por la ejecución de las tareas en los términos que el mismo les establece, utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores y no motiva mediante el pago de dadas y regalos, no hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores, maneja un dialogo abierto. Al tener la calificación de los dos énfasis con ALTO, se puede indicar que su estilo de liderazgo es consolidado y que el énfasis en ambas dimensiones es cercano. (Ver anexo No. 3 *Tabulación datos colaboradores Oficina No. 1 Banco Popular Percepción colaboradores*).

En el análisis de las variables encontramos que once de las doce variables del modelo tienen una calificación ALTA, la variable de mayor puntaje es *la toma de decisiones* con una calificación de 9,7. La calificación menor es de 5,0 para la variable *motivación*, catalogada como BAJA, como se puede apreciar en la tabla No. 8 Calificación 12 variables Oficina No. 1, donde se presentan todas las variables ordenadas de mayor calificación a menor.

Tabla 8: Calificación 12 Variables Oficina 1

Tabla No.8

Calificación 12 variables Oficina No. 1

Variable	Calificación	Dimensión
Toma de decisiones	9,7 Alta	Personas
Relacion directivo colaborador	9,6 Alta	Personas
Trabajo en equipo	9,5 Alta	Personas
Comunicación	9,4 Alta	Personas
Ambiente de trabajo	9,4 Alta	Personas
Órdenes	9,3 Alta	Tareas
Normas objetivos y estandares	9,0 Alta	Tareas
Desempeño	9,0 Alta	Tareas
Control	8,2 Alta	Tareas
Poder	6,8 Alta	Tareas
Responsabilidades	6,0 Alta	Tareas
Motivación	5,0 Baja	Personas

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión tareas, la variable que más alta calificación obtuvo según la percepción de los colaboradores de la Oficina No. 1 es *Órdenes* con un puntaje promedio de 9,3. Dentro de la manera como fue desagregada dicha variable, el aspecto más característico es *El Gerente siempre emite ordenes con carácter flexible y abierto*. (ítem 5 dentro de la escala de caracterización con una puntuación de 9,7 y una desviación estándar de 0,5). Las calificaciones completas se pueden apreciar en la tabla No. 9 *Calificación variables Dimensión tareas*.

Tabla 9: Calificación Variables Dimensión Tareas

Calificación Variables Dimensión Tareas

Variable	Calificación	Dimensión
Órdenes	9,3 Alta	Tareas
Normas objetivos y estandares	9,0 Alta	Tareas
Desempeño	9,0 Alta	Tareas
Control	8,2 Alta	Tareas
Poder	6,8 Alta	Tareas
Responsabilidades	6,0 Alta	Tareas

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión personas, la variable con mayor puntuación fue *Toma de decisiones con un puntaje de 9,7*, dentro de los aspectos evaluados, encontramos que el de mayor peso es *El Gerente tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones*. (Ítem 16 dentro de la escala con una puntuación de 9,9 y una desviación estándar de 0,38). Las calificaciones completas se pueden apreciar en la tabla No. 10 *Calificación variables Dimensión Personas*.

Tabla 10: Calificación Variables Dimensión Personas

Calificación Variables Dimensión Personas

Variable	Calificación	Dimensión
Toma de decisiones	9,7 Alta	Personas
Relacion directivo colaborador	9,6 Alta	Personas
Trabajo en equipo	9,5 Alta	Personas
Comunicación	9,4 Alta	Personas
Ambiente de trabajo	9,4 Alta	Personas
Motivación	5,0 Baja	Personas

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Análisis preguntas abiertas

La encuesta contiene dos preguntas abiertas, a las cuales no todos los funcionarios contestaron, a continuación se presentan las respuestas consolidadas en la tabla No. 11 *Tabulación preguntas abiertas Oficina No. 1* y en la figura No. 9 *Gráfico preguntas abiertas Oficina No. 1*.

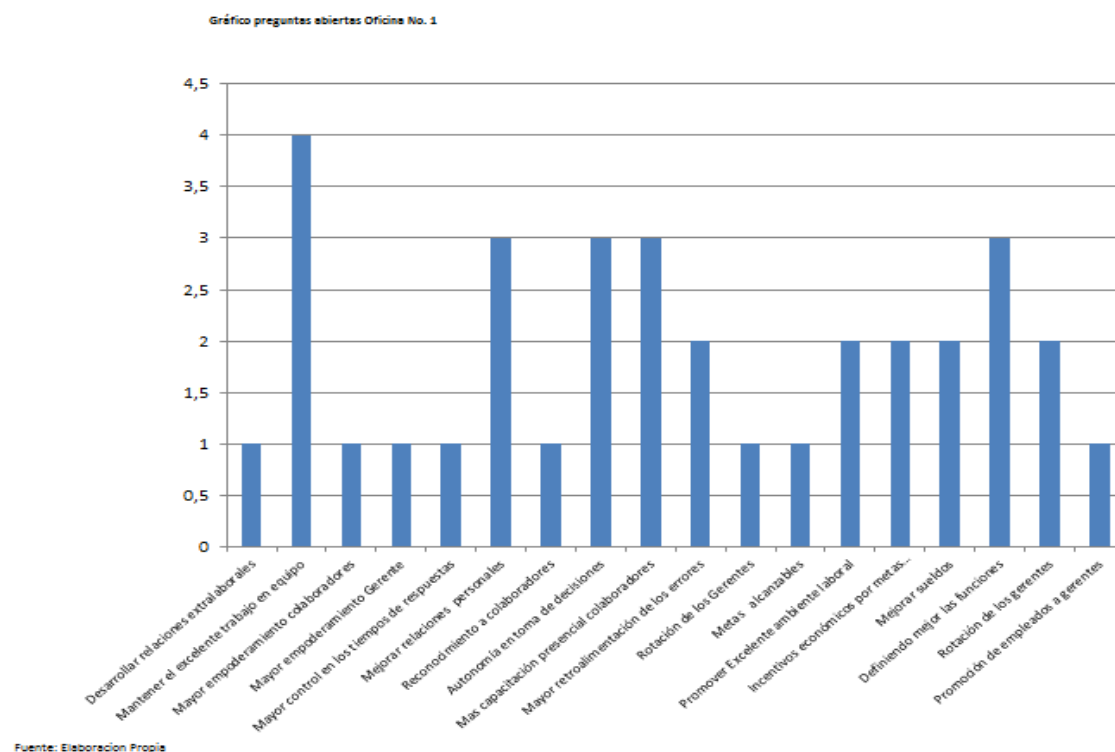
Pregunta No. 1 ¿En qué aspectos puede mejorar su Jefe para lograr desarrollar un liderazgo equilibrado entre la dimensión tareas y la dimensión personas? Pregunta No. 2 ¿Cómo puede el Banco contribuir para lograr un Gerente con un liderazgo equilibrado entre la dimensión personas y tareas?

Tabla 11: Tabulación preguntas abiertas Oficina 1

Oficina 1	Items	PREGUNTA 1								Pregunta 2									
		Desarrollar relaciones extralaborales	Mantener el excelente trabajo en equipo	Mayor empoderamiento colaboradores	Mayor empoderamiento Gerente	Mayor control en los tiempos de respuestas	Mejorar relaciones personales	Reconocimiento a colaboradores	Autonomía en toma de decisiones	Mas capacitación presencial colaboradores	Mayor retroalimentación de los errores	Rotación de los Gerentes	Metas alcanzables	Promover Excelente ambiente laboral	Incentivos económicos por metas para colaboradores	Mejorar sueldos	Definiendo mejor las funciones	Rotación de los gerentes	Promoción de empleados a gerentes
Colaborador 1	X	X						X	X										
Colaborador 2		X	X				X		X		X		X		X		X	X	
Colaborador 3							X			X									X
Colaborador 4											X					X		X	
Colaborador 5		X						X	X					X			X		
Colaborador 6				X			X			X	X		X				X		
Colaborador 7		X			X							X		X					
TOTALES	1	4	1	1	1	3	1	3	3	2	1	1	2	2	2	3	2	1	

Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Gráfico preguntas abiertas Oficina 1



La mayor tendencia en las respuestas que dieron los funcionarios fue mantener el excelente trabajo en equipo y solicitaron más capacitación presencial.

4.1.4 Entrevista de profundización colaboradores

Se realizaron cuatro entrevistas de profundización a cajeros y personal de plataforma y se estableció por los gestos y palabras de los encuestados que tienen sentimientos de respeto y admiración, no se detectó incomodidad o malestar por parte de los encuestados hacia su Jefe y todos hablaron muy bien de él. La calidez humana del Gerente hace que sus colaboradores desarrollen lazos afectivos *“Atiende a cualquier cliente, a cualquier persona por insignificante que sea el reclamo y lo lleva directamente donde el funcionario para que le solucione la situación, es muy sencillo y se puede hablar con él...”* colaborador 1, Oficina No. 1 (comunicación personal, 10-11- 2014). En cuanto a la forma de solucionar los problemas la encuestada No. 2, da un suspiro y dice sobre el Gerente: *“Mi jefe no lo deja morir a uno cuando hay un problema, otros se van, él siempre da acompañamiento, trata de ayudar, se involucra en el tema”* y con entusiasmo agrega:

Una vez yo cometí un error, estaba muy asustada y pensé que me iban a echar de mi puesto, le conté del problema y luego después de que analizó me dio una solución sin enojarse, él asumió el riesgo por mí y eso nunca lo voy a olvidar, el problema se solucionó y yo quedé sorprendida de su actitud, eso automáticamente me llevó al compromiso para que no volviera a pasar. Colaborador 2, Oficina No. 1 (comunicación personal, 10-11- 2014).

En las reuniones es muy concreto habla de cifras y de los compromisos para cumplir, de las nuevas tareas y si hay que hacer un trabajo difícil o adicional arma equipos de trabajo, da las pautas y genera confianza y se apoya mucho en el Asistente, también pregunta mucho sobre los aportes que cada uno puede hacer a un problema que se presente, él tiene muy buenas

relaciones en el Banco, conoce a mucha gente, es muy culto y tiene una respuesta para todo. Colaborador 3, Oficina No. 1 (comunicación personal, 10-11- 2014).

Es un Gerente que da confianza, siempre tiene la puerta abierta y por muy ocupado que esté siempre saca un momento cuando uno lo necesita, me he sentido agradable trabajando con él, confía en mi trabajo y por ello no está encima de uno acosando, uno sabe que tiene que cumplir con fechas y todo eso y se trabaja duro. Colaborador 4, Oficina No. 1 (comunicación personal, 10-11- 2014).

Las palabras con las cuales los funcionarios asociaron a su líder fueron: Respetuoso, humano, buen carácter, profesional.

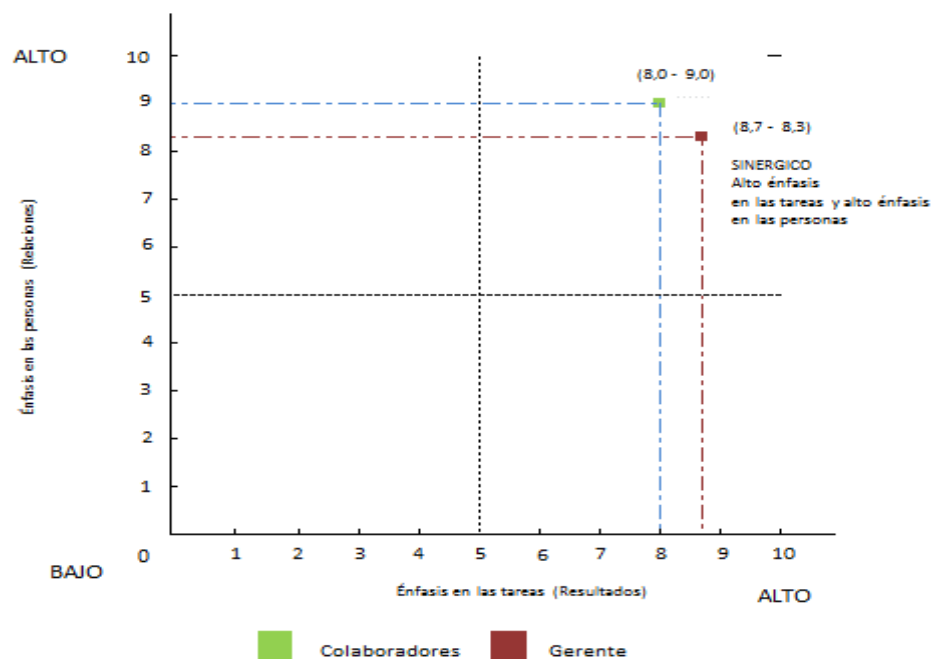
4.1.5 Autopercepción Gerente

De la aplicación de la encuesta al Gerente, encontramos que su autovaloración es ALTA para las dos dimensiones, su énfasis mayor es en la tareas con una calificación promedio 8,7 puntos, mientras que su valoración promedia en el énfasis personas es de 8,3. La diferencia es de 0,4 lo que indica que es un liderazgo consolidado, desde su percepción hay un equilibrio en las dos dimensiones.

En la dimensión tareas la variable *órdenes* obtuvo la mayor calificación de diez 10,0 y la menor fue de cinco punto siete 5,7 *Normas, objetivos y estándares*. En la dimensión Personas la mayor calificación es en la variable *toma de decisiones* con una

calificación de diez punto cero 10,0. El promedio más bajo fue para la variable *motivación* con 2,0, estos datos se pueden ver en el anexo No. 4 *Tabulación datos Oficina No. 1 Banco Popular- Autopercepción Gerente*, de igual forma se ubicaron los resultados de las tabulaciones provenientes de las encuestas a los colaboradores de la Oficina No. 1 en un plano cartesiano, se aprecia que tanto la percepción del Gerente, reflejada en forma general en el punto de coordenadas (8,7 ; 8,3) como la percepción de sus colaboradores en reflejada en el punto (8,0 ; 9,0), coinciden en el mismo cuadrante del estilo Sinérgico, sin embargo hay una pequeña brecha en el énfasis, mientras el Gerente cree que su liderazgo tiene mayor énfasis en las tareas, su personal cree que el mayor énfasis es en las personas, como se presenta en la figura No. 10.

Figura 10: Ubicación en el plano cartesiano de los puntos resultantes Oficina 1



Nota fuente: Adaptado de Sánchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia:

En la figura No. 10 se muestra los dos puntos que resumen el estilo de liderazgo del Gerente según la percepción de él mismo y de sus empleados y coinciden en el mismo cuadrante.

4.1.6 Entrevistas de profundización Gerente

De las entrevistas de profundización realizadas a los funcionarios, se logró establecer que la toma de decisiones en la organización es restringida, los Gerentes no tienen completa autonomía “*Algunas decisiones están enmarcadas rígidamente por las políticas del Banco y no pueden ser de común acuerdo*” Gerente Oficina No. 1 (comunicación personal, 11-11-2014), sin embargo la forma como el

Gerente hace el proceso para la toma de las decisiones evita que los colaboradores estén incómodos *“Yo tomo las decisiones, pero me gusta explicar a mis colaboradores porqué se toman, para evitar que piensen que las decisiones son arbitrarias, porque ellas tienen su sustento”*, Gerente Oficina No. 1 (comunicación personal, 10-11-2014) esta es la variable que obtuvo el mejor promedio tanto para el Gerente como para los colaboradores.

En cuanto a las relaciones directivo-colaborador se basan en la forma respetuosa de tratar a las personas, su manejo adecuado son buenas gracias a un correcto manejo del tono de voz y el manejo de sus emociones evitando en lo posible estar de mal genio, especialmente cuando hacen las reuniones o debe hacer un llamado de atención.

El trabajo en equipo es catalogado como bueno en tanto existe un alto compromiso de los colaboradores y del Gerente *“busco que todos en la Oficina seamos integrales y tengan el conocimiento claro sobre los productos y las expectativas de la dirección general para nuestra Oficina”* Gerente Oficina No. 1 (comunicación personal, 11-11-2014), en la escala esta variable obtuvo una calificación de 9.5 según los colaboradores y según el Gerente 9.2 lo que indica que coinciden en la percepción, por otro lado la comunicación es clara pues el Gerente se preocupa de informar constantemente, *“en las reuniones se habla de los productos y las inquietudes que resultan de la clientela para estar más preparados, mi Oficina está abierta para cualquier situación que se presente, la comunicación es buena pero me gusta ser concreto, transmitirlo más importante de las directrices del Banco. Entre los funcionarios hay buena*

comunicación, se utilizan las herramientas como la intranet, para mantenernos informados” Gerente Oficina No. 1 (comunicación personal, 11-11-2014).

En cuanto a la variable normas objetivos y estándares la percepción de los colaboradores es que el Gerente se preocupa para que el funcionario cumpla con sus tareas, la calificación fue de 9.0 pero la autopercepción del Gerente es más baja en 5.7 debido a que a pesar que insiste con frecuencia en el tema le permite al funcionario realizarla sin presión y al respecto afirma “los objetivos son establecidos por directrices del Banco, se aprovechan las reuniones mensuales para compartir las metas, informar, difundir y profundizar en las bondades de los productos, permanentemente se pregunta cómo van, que problemas o dificultades han tenido respecto a alguna tarea específica. No se establecen metas por cada funcionario se busca solidaridad para el cumplimiento de las metas de la Oficina, mi estilo es mostrar mi preocupación de que las metas se cumplan con la idea de contagiar mi entusiasmo por el cumplimiento de ellas” Gerente Oficina No. 1 (comunicación personal, 11-11-2014).

En cuanto a las variables responsabilidad, órdenes, desempeño y poder la calificación según los colaboradores fue de (6,0; 9,3; 9,0 y 6,8) respectivamente mientras las del Gerente fueron (9,5; 10; 9,3 y 9,0) teniendo en cuenta que el Gerente permite la autonomía en la realización de la tarea y de igual forma obtiene la colaboración y el cumplimiento y al respecto manifiesta “cuando se asignan responsabilidades específicas a los funcionarios, utilizo mi Oficina en privado, le hago entender la razón de la tarea que se va a asignar, explico la importancia y ofrezco mi colaboración y acompañamiento para resolver dificultades en el proceso” Gerente Oficina No. 1

(comunicación personal, 11-11-2014). Cada funcionario según el manual de funciones y los manuales de los productos que maneja realiza unas tareas específicas es por ello que dependiendo de la tarea el Gerente llama a un funcionario o a todo el equipo de trabajo, se nota que las órdenes son impartidas con respeto y cordialidad. En cuanto al desempeño el Gerente realiza retroalimentación en sus reuniones y maneja los indicadores para hacer seguimiento. Sobre el poder considera “es para decisiones que sean necesarias” Gerente Oficina No. 1 (comunicación personal, 11-11-2014).

La variable motivación según los colaboradores fue catalogada como BAJA con una calificación de 5,0, pero coincide con la autopercepción del Gerente el cual se calificó 3,0, en tanto que su forma de motivar es con el ejemplo y no con incentivos materiales, lo cual no es valioso para los colaboradores quienes esperan otro tipo de inspiración para seguir los objetivos con gusto, sin embargo a pesar que utiliza el reconocimiento en las reuniones, es muy concreto y práctico y sus colaboradores lo perciben como directo en su diálogo.

Se concluye que el gerente de la Oficina No. 1, es un líder con un estilo de dirección y liderazgo Sinérgico con una marcada inclinación por las personas, se esfuerza por mantener buenas relaciones laborales con su personal, es valorado y respetado por su experiencia y apoyo incondicional y ha desarrollado lealtad con su equipo, aunque su comunicación es concreta es recordado como un buen gerente que genera confianza y nunca se descontrola cuando debe corregir, sin embargo el personal está desmotivado pues quiere más integración y capacitación presencial. La percepción de los funcionarios y del gerente coincide en el mismo estilo Sinérgico.

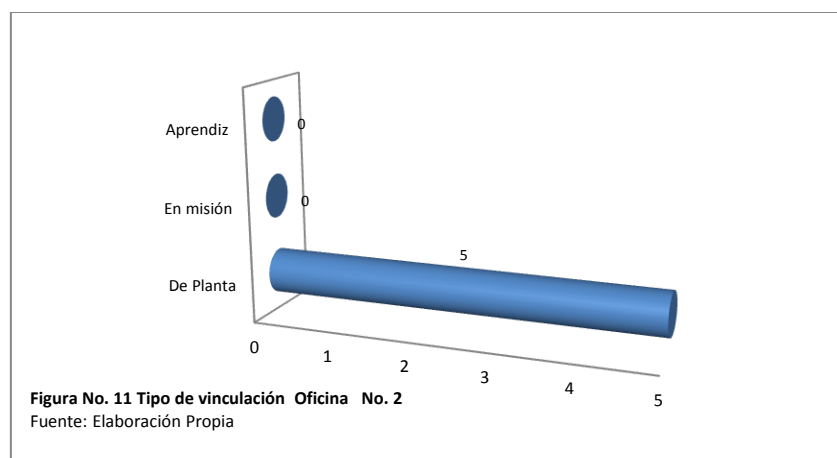
4.2 Análisis y Discusión de los Resultados Oficina 2 (Villacolombia)

4.2.1 Información General

La planta de personal de esta Oficina está compuesta por 6 funcionarios, incluido el Gerente y el Asistente Administrativo. El Gerente de la Oficina No. 2 es Ingeniero Mecánico, con una trayectoria en el Banco Popular de 29 años ha ejercido diferentes cargos dentro del escalafón, ocupando el cargo como Gerente lleva ocho años, tiene a su cargo siete funcionarios, dos cajeros, dos asesores y el Asistente Administrativo.

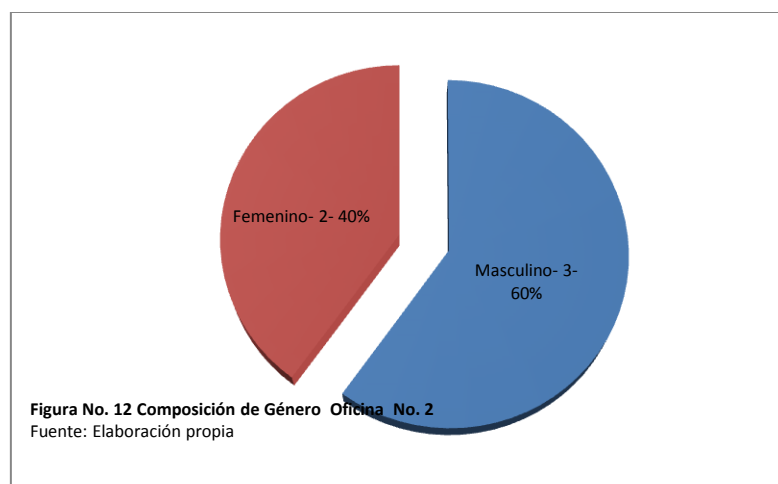
En cuanto al tipo de vinculación, los colaboradores de la Oficina No. 2 son todos de planta al igual que el Gerente, es decir que el 100% tienen contrato a término indefinido como se aprecia en la figura No. 11.

Figura 11: Gráfico Tipo de Vinculación Oficina 2



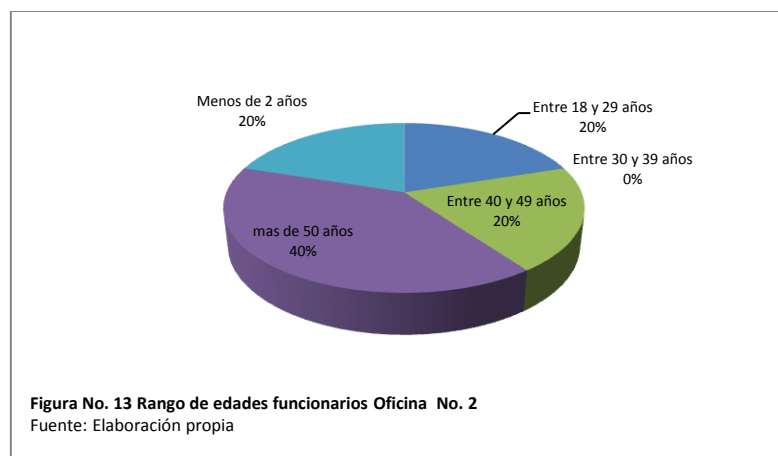
En cuanto al género hay predominancia de los hombres puesto que superan a las mujeres en un 20% es decir que de los cinco colaboradores tres son hombres. (Ver figura No. 12).

Figura 12. Gráfico Tipo de Vinculación Oficina 2



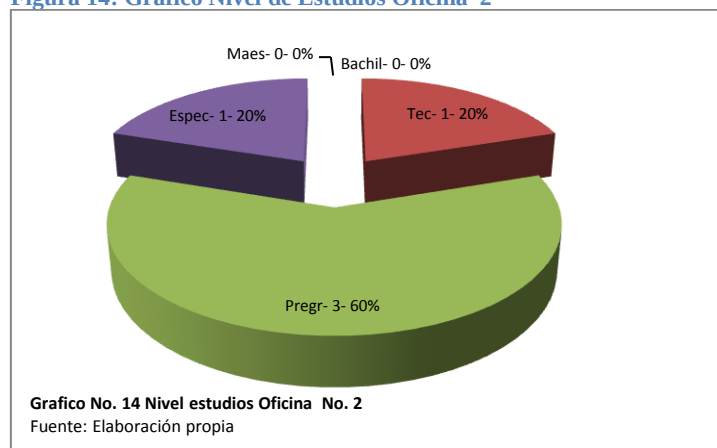
La composición por edades muestra una población muy diversa pues el 40% corresponde a empleados con más de 50 años, 20% menos de 2 años, 20% entre 18 y 29 años y 20% entre 40 y 49 años como se presenta en la figura No. 13 *Rango de edad funcionarios Oficina No. 2*.

Figura 13: Gráfico Rango de Edades Oficina 2



La Oficina cuenta con un 60% de su personal con educación universitaria, el resto es representado con el 20% en tecnólogos y el otro 20% con especialización. (Ver figura No. 14 Nivel de estudios Oficina No. 2).

Figura 14: Gráfico Nivel de Estudios Oficina 2



4.2.2 Percepción de los colaboradores

Al aplicar la herramienta de recolección de datos, el Gerente de la Oficina No. 2 según la percepción de los colaboradores, ejerce un estilo de dirección y liderazgo Sinérgico, obtuvo la calificación promedio de 6,4 en la dimensión tareas, desviación estándar de 2,48 y en la dimensión personas 9,2 con desviación estándar de 0,81, en la dimensión personas supera en 2,8 puntos la dimensión tareas, así se forma entonces el punto (6,4 ; 9,2) abscisa 6,4 y ordenada 9,2 como se muestra en el anexo No.5. El Gerente tiene continuo contacto con sus colaboradores, trabaja por las buenas relaciones, genera las condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable, logra mantener el equipo con una moral alta y un buen estado de ánimo, además como promueve la colaboración, procura que las decisiones se tomen en consenso; se asegura que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores y viceversa. Trabaja por el establecimiento de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades, logrando la obtención de los resultados mediante la utilización de las felicitaciones y el reconocimiento personal y no incentivos materiales y económicos, siempre emite ordenes con carácter flexible y abierto haciendo responsable por la ejecución y presentación de las tareas en los términos establecidos por el implementando mecanismos de control y seguimiento, utiliza muy poco los indicadores cualitativos y cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño, basa su poder en su carisma y no otorga recompensas o castigos y tampoco hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre su equipo de trabajo. Al tener la calificación de los dos énfasis con

ALTO, se puede indicar que su estilo de liderazgo es consolidado a pesar que su inclinación es primordialmente hacia las personas. (Ver Anexo No. 5 *Tabulación datos Oficina No. 2 Banco Popular percepción colaboradores*).

Del análisis de las variables encontramos que once de las doce fueron calificadas como ALTAS y una como BAJA. Las dos variables con mayor puntaje son Ambiente de trabajo y Relación directivo colaborador con una calificación de 10.0 cada una, la variable con menor puntaje fue Poder con 4,8.

La variable Relación directivo-colaborador fue desagregada en 3 ítems los cuales obtuvieron la máxima calificación de 10,0 “*El Gerente se mantiene en contacto directo con sus colaboradores.*”, (ítem 23 dentro de la escala de caracterización) “*El Gerente sostiene buenas relaciones con sus colaboradores.*”, (ítem 24 dentro de la escala de caracterización) “*El Gerente trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores...*”, (ítem 24 dentro de la escala de caracterización).

La variable ambiente de trabajo se desagrega en 2 ítems así: “*El Gerente genera las condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable.*” (Ítem 34 dentro de la escala de caracterización) y “*El Gerente se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores.*” (Ítem 35 dentro de la escala de caracterización) La calificación para cada uno fue la más alta de 10,0. Las variables y sus calificaciones se pueden apreciar en la tabla No. 12 *Calificación 12 variables Oficina No. 2*.

Tabla 12: Calificación 12 Variables Oficina 2

<i>Calificación 12 variables Oficina No. 2</i>			
Variable		Calificación	Dimensión
Ambiente de trabajo	10,0	Alta	Personas
Relacion directivo colaborador	10,0	Alta	Personas
Trabajo en equipo	9,6	Alta	Personas
Toma de decisiones	9,2	Alta	Personas
Comunicación	9,0	Alta	Personas
Normas objetivos y estándares	8,7	Alta	Tareas
Desempeño	8,1	Alta	Tareas
Motivación	6,8	Alta	Personas
Órdenes	6,7	Alta	Tareas
Responsabilidades	5,4	Alta	Tareas
Control	5,1	Alta	Tareas
Poder	4,8	Baja	Tareas

Fuente: Elaboración propia

En la tabla No. 13 *Calificación variables dimensión tareas Oficina No. 2*, se puede apreciar que la calificación más alta es de 8,7 para la variable *Normas, objetivos y estándares* y la de menor calificación es la variable *Poder* con 4,8.

Tabla 13 Calificación Variables Dimensión Tareas Oficina 2

Calificación Variables Dimensión Tareas Oficina No. 2

Variable		Calificación	Dimensión
Normas objetivos y estándares	8,7	Alta	Tareas
Desempeño	8,1	Alta	Tareas
Órdenes	6,7	Alta	Tareas
Responsabilidades	5,4	Alta	Tareas
Control	5,1	Alta	Tareas
Poder	4,8	Baja	Tareas

Fuente: Elaboración propia

En la tabla No. 14 *Calificación variables dimensión personas Oficina No. 2*, la calificación más alta es de 10,0 para la variable *Ambiente de trabajo* y la de menor calificación es la variable *Motivación* con 6,8.

Tabla 14: Calificación Variables Dimensión Personas Oficina 2

Calificación Variables Dimensión Personas Oficina No. 2

Variable		Calificación	Dimensión
Ambiente de trabajo	10,0	Alta	Personas
Relacion directivo colaborador	10,0	Alta	Personas
Trabajo en equipo	9,6	Alta	Personas
Toma de decisiones	9,2	Alta	Personas
Comunicación	9,0	Alta	Personas
Motivación	6,8	Alta	Personas

Fuente: Elaboración propia

Al tener una calificación ALTA, ALTA según el modelo se ubica en un estilo de dirección y liderazgo Sinérgico, es un estilo consolidado que se preocupa por las personas para obtener el resultado esperado en las tareas.

4.2.3 Análisis preguntas abiertas

La encuesta contiene dos preguntas abiertas, a las cuales no todos los funcionarios contestaron, a continuación se presentan las respuestas consolidadas en la tabla No. 15 *Tabulación preguntas abiertas Oficina No. 2* y en la figura No. 15 *Gráfico preguntas abiertas Oficina No. 2*.

Pregunta No. 1 ¿En qué aspectos puede mejorar su Jefe para lograr desarrollar un liderazgo equilibrado entre la dimensión tareas y la dimensión personas? Pregunta No. 2 ¿Cómo puede el Banco contribuir para lograr un Gerente con un liderazgo equilibrado entre la dimensión personas y tareas?

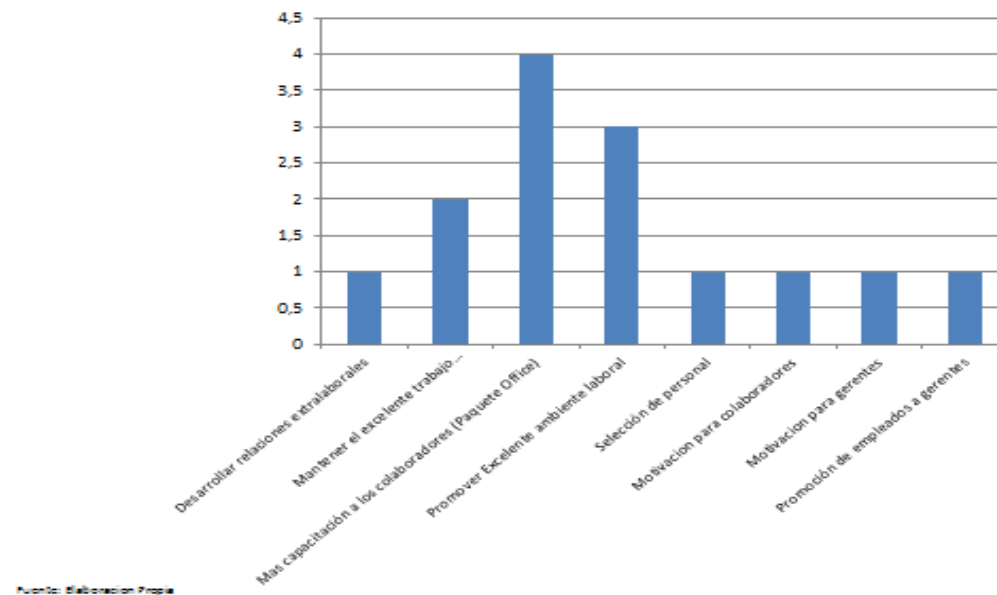
Tabla 15: Tabulación de Preguntas abiertas Oficina 2

Tabulación de preguntas abiertas Oficina No. 2

Oficina No. 2		Pregunta 1		Pregunta 2					
		Desarrollar relaciones extralaborales	Mantener el excelente trabajo en equipo	Mas capacitación a los colaboradores (Paquete Office)	Promover Excelente ambiente laboral	Selección de personal	Motivación para colaboradores	Motivación paragerentes	Promoción de empleados a gerentes
	Colaborador 1			X	X				X
	Colaborador 2				X			X	
	Colaborador 3		X	X			X		
	Colaborador 4			X	X				
	Colaborador 5	X	X	X		X			
TOTALES		1	2	4	3	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Figura 15 Gráfico Preguntas Abiertas Oficina 2



Se observa que la mayor frecuencia en las respuestas es para la opción *Más capacitación a los colaboradores* y en segundo lugar, *Promover excelente ambiente laboral*.

4.2.4 Entrevista profundización colaboradores

Se realizaron cuatro entrevistas de profundización, al entrevistar a una funcionaria sobre el estilo de dirección del Gerente dice “No tengo las palabras para describir a ese gran ser humano, como Jefe no le pediría cambiar nada, porque es excelente” colaborador 1, Oficina No. 2 (comunicación personal, 13-11- 2014).

“Mi jefe es el mejor, yo he trabajado en otras Oficinas, pero esta es muy cálida, se respeta mucho a las personas y se trabaja en equipo, todos somos colaboradores” colaborador 2, Oficina No. 2 (comunicación personal, 13-11- 2014).

En el Gerente encontramos un respaldo, él nos ayuda con todas las decisiones que son necesaria y se apersona de los problemas de la Oficina, habla con los que requiera hasta que se soluciona el problema utiliza su tono de voz amigable y te hace entender la importancia de lo que se requiere para que nosotros asumamos con responsabilidad la tarea, nunca grita ni está mal humorado y eso para mí es lo más importante. Colaborador 3, Oficina No. 2 (comunicación personal, 13-11- 2014)

El colaborador 4, Oficina No. 2 manifestó “...también es un amigo y gran compañero de trabajo, me ha enseñado mucho sobre el Banco y está pendiente de que nos actualicemos y atendamos de la mejor manera al público” “...cuando hace reuniones no son cansonas” (comunicación personal, 13-11- 2014).

Las palabras con las cuales los funcionarios asociaron a su líder fueron: Amigable, respetuoso, maestro y motivador.

4.2.5 Autopercepción del Gerente

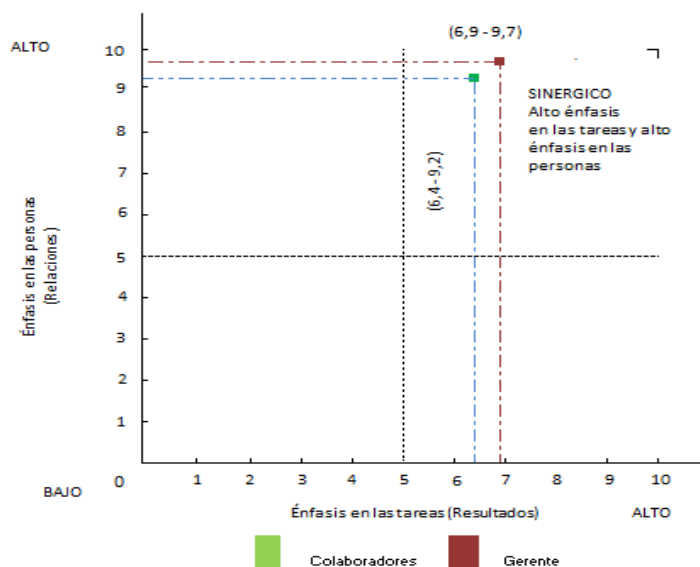
De la aplicación de la encuesta al Gerente, encontramos que su autovaloración es ALTA para las dos dimensiones, su énfasis mayor es en la dimensión tarea con una calificación promedio 6,9 puntos, mientras que su valoración promedia en el énfasis personas es de 9,7.

La diferencia entre los dos énfasis es de 2,8 en el énfasis personas, clasificándose en un liderazgo consolidado muy centrado en el respeto a la gente para obtener la tarea (ver anexo No. 6 *Tabulación datos Oficina No. 2 Banco Popular- Autopercepción Gerente*)

Las variables con la mayor calificación fueron *Relación directivo-colaborador; ambiente de trabajo; comunicación; normas objetivos y estándares y finalmente toma de decisiones* con un promedio de 10,0 para cada una. La variable con menor calificación fue Poder con una calificación promedio de 3,5, esta variable está desagregada en cuatro ítems de los cuales los ítems 8 y 9 tienen auto-calificación de 0,0 “*El Gerente logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos*” (Ítem 8 en la escala). “*El Gerente hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores*” (Ítem 9 en la escala).

Para mayor ilustración se ubicaron los resultados de las tabulaciones provenientes de las encuestas a los colaboradores y del Gerente de la Oficina No. 2 en un plano cartesiano formando los puntos (6,4; 9,2) y (6,9; 9,7) respectivamente, ubicados en el cuadrante del estilo de dirección y liderazgo Sinérgico. (Ver figura No. 16).

Figura 16: Ubicación en el Plano Cartesiano de los puntos resultantes Oficina 2



Nota fuente: Adaptado de Sánchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las Organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle. Página 112.

La figura No.16 nos indica dos puntos en la gráfica que representan las dos percepciones la del Gerente y la de los colaboradores, se observa que han coincidido en el cuadrante del estilo de liderazgo Sinérgico y están casi al mismo nivel.

4.2.6 Entrevista de profundización

La entrevista de profundización realizada al Gerente permitió establecer que el estilo de dirección y liderazgo del Gerente de la Oficina No. 2 se centra en el respeto y el trato amable hacia sus subordinados, logrando la lealtad y el compromiso a las actividades exigidas “Los directivos del Banco diseñan cada año un plan estratégico donde se definen los objetivos, las metas, las tareas a realizar como la colocación de utilidades y asignación de tareas” Gerente Oficina No. 2 (comunicación personal, 14-11- 2014), en este sentido

las directrices ya están establecidas pero logra que los funcionarios se responsabilicen, *“Las responsabilidades son de todos así se genera un compromiso”*, para la toma de decisiones manifestó: *“para muchas decisiones me baso en las políticas del Banco restringidas por atribuciones y eso no se pueden cambiar, ...”* Gerente Oficina No. 2 (comunicación personal, 14-11- 2014). Los seguimientos los realiza con ayuda de listados y la observación, pero siempre de manera cordial. La comunicación es directa y fluida, aprovechan las reuniones mensuales y semanales, revisan puntos importantes, se hacen las retroalimentaciones sobre metas, temas de la Oficina, pero también buscan espacios para interactuar y tocar temas no laborales como problemas personales, sueños, propósitos, proyectos de vida y manifiesta:

Cuando noto preocupación en alguno de los colaboradores, lo llamo buscando el espacio para conocer de sus problemas o inquietudes, si tengo la posibilidad de guiarlos o alentarlos con mis consejos lo hago, pasamos mucho tiempo en la Oficina , y se va volviendo como una familia, permitiendo que estemos más integrados y dispuestos a la labor diaria, en cuanto a la motivación cuando se presenta un buen resultado utilizo el reconocimiento permanente, felicita y adicionalmente cuando recibe una bonificación por cumplimiento de metas hace alguna actividad para compartirles a sus colaboradores.

Para el caso en que debe realizar un correctivo a su personal, manifiesta:

El poder se da por la forma de impartir las ordenes, no soy autoritario, de manera cordial y respetuosa les indico la tarea a desarrollar, cuando hay errores lo llamo a parte y le comunico sobre el caso, le pregunto para que argumente las razones del

incidente. De existir un error o una omisión se inicia el proceso de corrección sin llegar a ofender ni maltratar con palabras fuera de tono al empleado.

Considera que un Gerente de Oficina del Banco Popular, *“es un líder que debe encaminar al equipo de trabajo para que entre todos cumplan con los objetivos definidos por el Banco en el plan estratégico”* Gerente Oficina No. 2 (comunicación personal, 14-11- 2014)

Se concluye que el Gerente de la Oficina No. 2, es un líder con un estilo de dirección y liderazgo Sinérgico con una marcada inclinación por las personas, se esfuerza por mantener una comunicación fluida y cercana, se interesa por los problemas de su equipo de trabajo, genera un ambiente de trabajo agradable, tiene gran experiencia y conoce a profundidad los procesos, se ha ganado la admiración y lo consideran amigo, es amable y conciliador, sin embargo la gente pidió más capacitación presencial para ellos y para el Gerente, pues no hay mucho tiempo para la virtual.

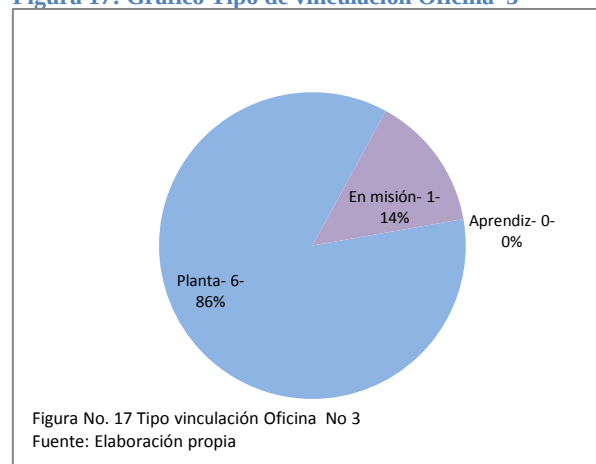
4.3 Análisis y Discusión de los Resultados Oficina 3 (Carrera Primera)

4.3.1 Información General

La Oficina está conformada por siete colaboradores, el Gerente, tiene ocho meses en el cargo, antes de vincularse a la empresa trabajó en otra institución financiera por dos años y medio, es Administrador de Empresas con Maestría en Organizaciones, su experiencia en el sector es relativamente poca pero ha logrado integrarse a la cultura de la institución, obtener respeto y conquistar la lealtad de sus colaboradores. La planta de personal se compone de dos cajeros, cuatro asesores comerciales y el Asistente Administrativo.

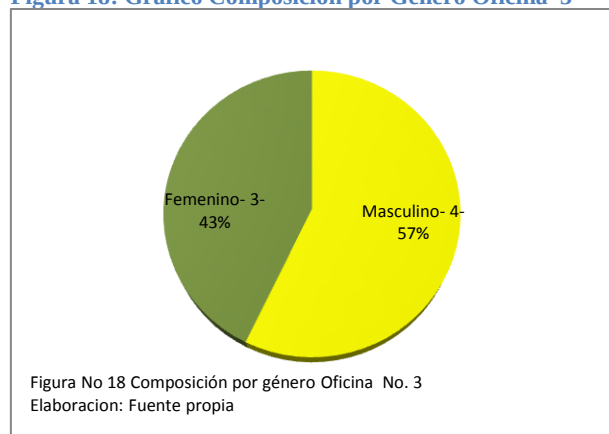
En la figura No. 17 se observa que el tipo de contratación de los empleados es mayor para la categoría planta con un 86%, mientras que el restante 14% son en misión.

Figura 17: Gráfico Tipo de vinculación Oficina 3



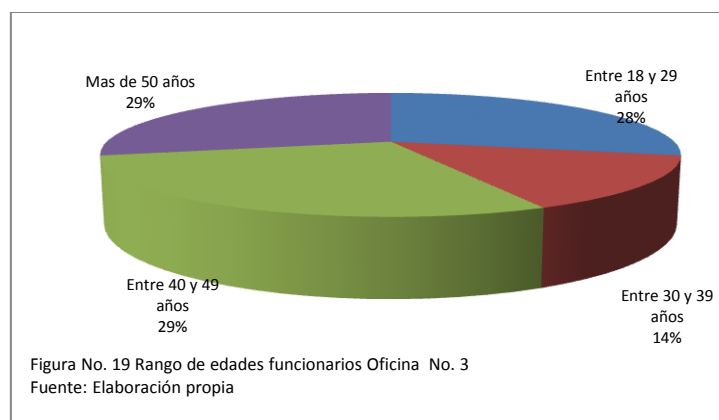
La composición por género de la Oficina indica que hay predominancia de hombres laborando pues equivale al 57%, mientras que las mujeres tienen el 43% (ver figura No. 18)

Figura 18: Gráfico Composición por Género Oficina 3



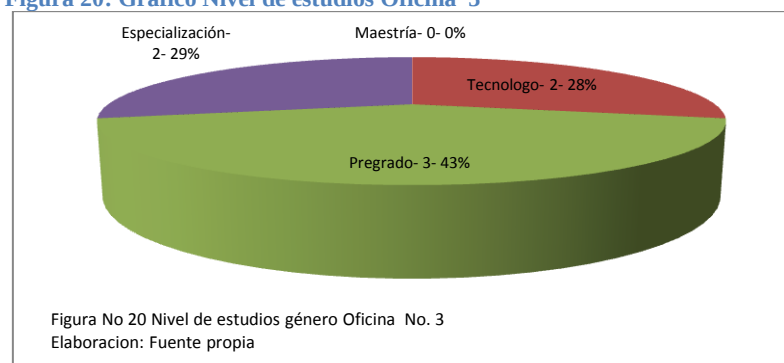
La edad de los funcionarios está distribuida principalmente en los rangos mayores de 50 años y entre 40 y 49, con un porcentaje del 29% para cada uno, lo que denota un personal con bastante experiencia, el resto se distribuyen entre 18 y 29 años (28%) y entre 30 y 39 (14%) en la figura No 19 *Rango de edad Oficina No. 3*.

Figura 19: Gráfico Rango de Edad Oficina 3



En cuanto al nivel de estudios hay un 43% en pregrado, 29% con especialización y 28% en tecnólogos (figura No. 20 Nivel de estudios Oficina No. 3).

Figura 20: Gráfico Nivel de estudios Oficina 3



4.3.2 Percepción de los colaboradores

La encuesta aplicada fue diligenciada por todos los funcionarios y se generó la siguiente información: el Gerente de la Oficina No. 3 obtuvo una calificación promedia en el componente tareas de 7,1 con desviación estándar de 2,3 y en la dimensión personas lo calificaron con 8,1 con desviación estándar de 1,3 teniendo en los dos componentes una calificación ALTA como lo muestra el anexo No.7 , sin embargo tiene mayor tendencia al componente personas gracias a una buena relación que sostiene con sus subalternos, procura que existan buenas relaciones entre sus colaboradores, trabaja por estas lo que le permite que exista una comunicación fluida entre las personas del mismo nivel jerárquico, generando las condiciones para lograr un ambiente de trabajo agradable, incentivando el trabajo en equipo, cumpliendo con las respectivas normas, objetivos y actividades que deben alcanzar cada uno de sus colaboradores y utilizando la información registrada en sus evaluaciones de desempeño como una herramienta de carácter constructivo y formativo lo que les permite maximizar sus competencias y cumplir a cabalidad en sus puestos de trabajo, sus órdenes son con carácter flexible y abierto lo que hace fácil que las asuman con responsabilidad; utiliza su poder para dar solución a problemas o conflictos dentro de su equipo de trabajo aplicando los respectivos mecanismos de control y seguimiento, así como utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivarlos. La tabulación de los datos completa se presenta en el anexo No. 7 *Tabulación datos colaboradores Oficina No. 3 Banco Popular percepción colaboradores. El estilo de dirección y liderazgo es Sinérgico, se considera consolidado y el énfasis en ambas dimensiones es cercano pues tan sólo difieren en 1,0.*

El análisis de las variables indica que la totalidad de las variables obtuvieron promedios mayores a 5.0, catalogadas como ALTAS. Las variables de mayor puntaje fueron dos: *Relación directivo colaborador* y *Comunicación* con una calificación promedia de 8,7 para cada una. La variable está compuesta por tres ítems: “*El Gerente se mantiene en contacto directo con sus colaboradores.*” (Ítem 23 dentro de la escala de caracterización con una puntuación de (8,3). “*El Gerente sostiene buenas relaciones con sus colaboradores.*” (Ítem 24 dentro de la escala de caracterización con una puntuación de 8,9 “*El Gerente trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores.*” (Ítem 24 dentro de la escala de caracterización con una puntuación de 8,9.

Por otro lado la calificación menor fue de 6,3 para la variable *control*, como se puede apreciar en la tabla No. 16 *Calificación 12 variables Oficina No. 3.*

Tabla 16: Calificación 12 Variables Oficina 3

Calificación 12 variables Oficina No. 3

Variable		Calificación	Dimensión
Relación directivo colaborador	8,7	Alta	Personas
Comunicación	8,7	Alta	Personas
Ambiente de trabajo	8,5	Alta	Personas
Trabajo en equipo	8,1	Alta	Personas
Normas objetivos y estándares	8,0	Alta	Tareas
Toma de decisiones	7,9	Alta	Personas
Desempeño	7,8	Alta	Tareas
Ordenes	7,4	Alta	Tareas
Responsabilidades	6,9	Alta	Tareas
Poder	6,7	Alta	Tareas
Motivación	6,6	Alta	Personas
Control	6,3	Alta	Tareas

Fuente. Elaboración propia

Para el caso de las variables que componen la dimensión tareas, la variable que más alta calificación obtuvo según la percepción de los colaboradores de la Oficina No. 3, es *normas, objetivos y estándares* con un puntaje promedio de 8,0. Dentro de la manera como fue desagregada dicha variable, el aspecto más característico es *El Gerente trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades* que deben alcanzar cada uno de sus colaboradores (ítem 1 dentro de la escala de caracterización con una puntuación de 8,3 y una desviación estándar de 1,80 como se aprecia en la Tabla No. 17 *Calificación variables Dimensión tareas Oficina No. 3*.

Tabla 17: Calificación Variables Dimensión Tareas Oficina 3

Calificación Variables Dimensión Tareas Oficina No.3

Variable	Calificación	Dimensión
Normas objetivos y estándares	8,0 Alta	Tareas
Desempeño	7,8 Alta	Tareas
Órdenes	7,4 Alta	Tareas
Responsabilidades	6,9 Alta	Tareas
Poder	6,7 Alta	Tareas
Control	6,3 Alta	Tareas

Fuente. Elaboración propia

En la dimensión personas, las variables con mayor puntuación fueron relación *directivo colaborador y comunicación con* 8,7, dentro de los aspectos evaluados encontramos que los de mayor peso son *El Gerente sostiene buenas relaciones con sus colaboradores* y *El Gerente trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores* (Ítem 24 y 25 dentro de la escala de caracterización con una puntuación de 8,9 cada una y una desviación estándar de 1,46 (ver tabla No. 18 *Calificación variables dimensión personas Oficina No. 3*)

Tabla 18: Calificación Variables Dimensión Personas Oficina 3

Calificación Variables Dimensión Personas Oficina No.3

Variable	Calificación	Dimensión
Relación directivo colaborador	8,7 Alta	Personas
Comunicación	8,7 Alta	Personas
Ambiente de trabajo	8,5 Alta	Personas
Trabajo en equipo	8,1 Alta	Personas
Toma de decisiones	7,9 Alta	Personas
Motivación	6,6 Alta	Personas

Fuente. Elaboración propia

4.3.3 Análisis preguntas abiertas

La encuesta contiene dos preguntas abiertas, a las cuales no todos los funcionarios contestaron, a continuación se presentan las respuestas consolidadas en la tabla No. 19 *Tabulación preguntas abiertas Oficina No. 3* y en la figura No. 21 *Gráfico preguntas abiertas Oficina No. 3*.

Pregunta No. 1 ¿En qué aspectos puede mejorar su Jefe para lograr desarrollar un liderazgo equilibrado entre la dimensión tareas y la dimensión personas? Pregunta No. 2 ¿Cómo puede el Banco contribuir para lograr un Gerente con un liderazgo equilibrado entre la dimensión personas y tareas?

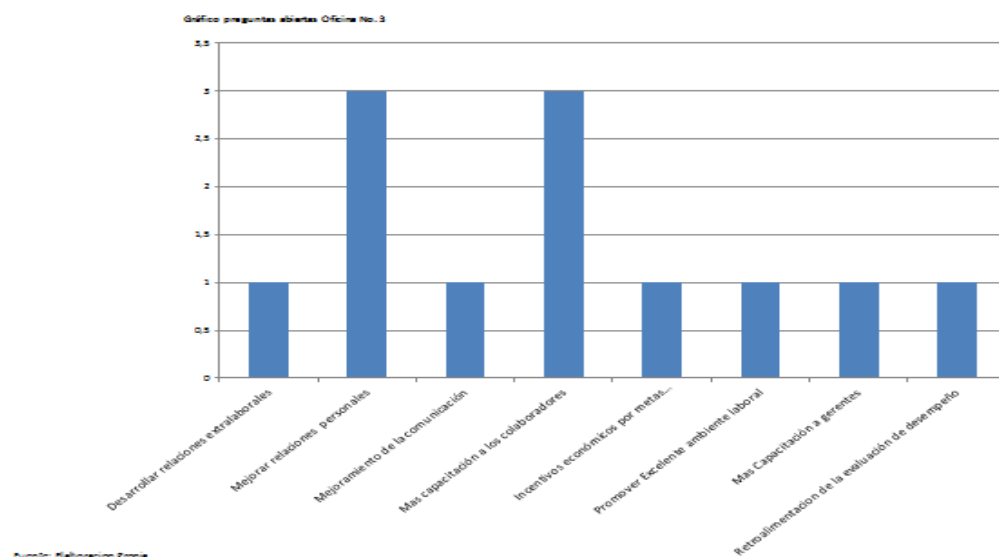
Tabla 19: Tabulación de Preguntas abiertas Oficina 3

Tabulación de preguntas abiertas Oficina No. 3

Oficina 3		Pregunta 1			Pregunta 2			
	Items	Desarrollar relaciones extralaborales	Mejorar relaciones personales	Mejoramiento de la comunicación	Más capacitación a los colaboradores	Incentivos económicos por metas para colaboradores	Promover Excelente ambiente laboral	Más Capacitación a agentes de Retroalimentación de la evaluación de desempeño
	Colaborador 1							
	Colaborador 2	X		X				X
	Colaborador 3	X				X		
	Colaborador 4							
	Colaborador 5			X				
	Colaborador 6	X	X	X				
	Colaborador 7			X	X		X	
	TOTALES	1	3	1	3	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Figura 21: Gráfico preguntas abiertas Oficina 3



Se observar que la mayor frecuencia de respuestas está en mejorar las relaciones personales y más capacitación a colaboradores.

4.3.4 Entrevistas de profundización colaboradores

En las entrevistas de profundización a los colaboradores de la Oficina No. 3, encontramos las siguientes afirmaciones refiriéndose a su jefe, el Gerente:

En cuanto a la comunicación:

Se comunica muy bien con nosotros, establece los objetivos que debemos tener en la Oficina, la comunicación es clara, amistosa y no da órdenes, pide las cosas que necesita, recalca el trabajo en equipo y se incluye, nos da apoyo permanente y su Oficina es de puertas abiertas. (Comunicación personal, colaborador 1, Oficina No. 3, 17 nov 2014).

A pesar que la comunicación es buena sugirieron mayor frecuencia en la comunicación “Un líder debe ser de la manera como se dirige en esta Oficina, pero sería mejor que hablara con cada uno para conocernos mejor.”(Comunicación personal, colaborador 1, Oficina No. 3,17 nov 2014)

“...El Gerente debe ser comercial, sin perder el trato excelente a los colaboradores, debe ser muy estratega a la hora de generar nuevos clientes o negocios.” (Comunicación personal, colaborador 1, Oficina No. 3, 17 nov 2014).

“Su estilo es apropiado para el cargo que desempeña.” (Comunicación personal, colaborador 2, Oficina No. 3, 17 nov 2014).

“Le falta experiencia o pericia en el manejo de los negocios, ser más concreta y luchadora para que no le roben los clientes.” (Comunicación personal, colaborador 3, Oficina No. 3, 17 nov 2014).

“Tiene un estilo ejemplar para dirigir la Oficina y una forma de ser bonita, le aprenden fácilmente, le llega a la gente, el trato es respetuoso y es un ser humano digno de ejemplo.” “El Gerente debe ser una persona que conozca el Banco y maneje buenas relaciones.” (Comunicación personal, colaborador 4, Oficina No. 3, 17 nov 2014).

“Su forma de liderar es buena, se amolda con la cultura de los funcionarios pero logra su objetivo.” “cuando uno ha tenido varios jefes se nota la diferencia y así como dirige la Oficina así debe ser.” (Comunicación personal, colaborador 5, Oficina No. 3, 17 nov 2014). Las palabras con las cuales identifican los colaboradores al Gerente son Guerrero, Equipo, Idóneo, Pasional.

4.3.5 Autopercepción del Gerente

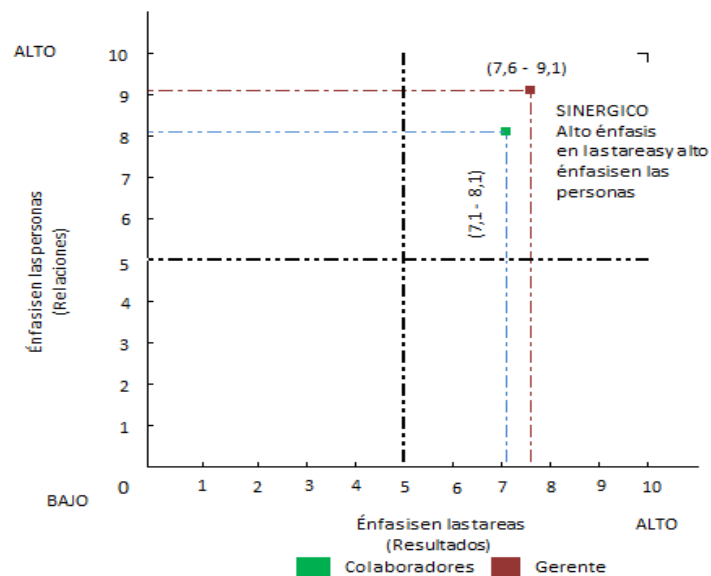
De la aplicación del instrumento al Gerente, encontramos que su autovaloración es ALTA para las dos dimensiones, su énfasis mayor es en las personas con una calificación promedio 9,1 puntos, mientras que su valoración promedio en el énfasis tareas es de 7,6. La diferencia es de 1,5 lo que indica que es un liderazgo consolidado, desde su percepción hay un equilibrio en las dos dimensiones (ver anexo No. 8 *Tabulación datos Oficina No. 3 Banco Popular- Autopercepción Gerente*).

La variable con mayor calificación es Ambiente de trabajo y se desagrega en 2 ítems: “*El Gerente genera las condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable.*” (Ítem 34 de la escala), “*El Gerente se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores.*” (Ítem 34 de la escala), Los dos ítems fueron calificados con la más alta nota 10,0. La variable con menor calificación es *poder* con un promedio de 6,8, el ítem No. 6 “*El Gerente basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa*” es valorado con 0,0.

Las dos variables siguientes con menor calificación son *Órdenes* y *Control* cada una con una valoración cuantitativa de 7,0. La variable órdenes se desagrega en dos ítems “*El Gerente siempre emite órdenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo.*” (Ítem 4 de la escala de valoración con una puntuación de 5,0 “*El Gerente siempre emite órdenes con carácter flexible y abierto*”. (Ítem 5 de la escala de valoración con una puntuación de (9,0). En cuanto a la variable Control, se desagrega en 3 ítems: “*El Gerente trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores*”. (Ítem 18 en la escala con una puntuación de 9,0. “*El Gerente utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores*”. (Ítem 19 en la escala con una puntuación de 6,0). “*El Gerente utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.* (Ítem 19 en la escala con una puntuación de 6,0).

Para mayor ilustración en la figura 22, se ubicaron los resultados de las tabulaciones provenientes de las de la Oficina No. 3 en un plano cartesiano, se aprecia que tanto la percepción del Gerente, reflejada en forma general en el punto de coordenadas (7,6; 9,1), como la percepción de sus colaboradores en el punto cartesiano (7,1; 8,1) coinciden ubicando el estilo de dirección y liderazgo como Sinérgico, pues se ubican en el mismo cuadrante.

Figura 22: Ubicación en el plano cartesiano de los puntos resultantes Oficina 3



Nota fuente: Adaptado de Sanchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle. Página 112.

En el análisis de los resultados de la encuesta para Gerentes y colaboradores en la dimensión tareas no se encontraron diferencias significativas, salvo en la variable responsabilidades pues los colaboradores la calificaron con 6,9 y el Gerente se calificó con 9,0 con una diferencia de 2,1, lo que puede ser explicado porque el colaborador No. 6 lo calificó con cero 0,0 en el ítem 13 y 14 dado que percibe que el Gerente hace responsable de las tareas a su asistente y éste a su vez ejerce el control de la actividad a los demás “...las actividades las establece casi siempre el Asistente Administrativo quien permanece más tiempo en la Oficina y lleva un mayor control” (entrevista de profundidad No. 1, Oficina No. 3, 2014)

Para el resto de las variables las diferencias son pequeñas, normas objetivos y estándares, los colaboradores la califican con 8,0 y el Gerente se califica con 8,3 con una diferencia de 0,3; la variables ordenes los colaboradores la califican con 7,4 y el Gerente la califica con 7,0 con una diferencia de 0,4; la variable poder los colaboradores lo califican al Gerente con 6,7 y el Gerente se califica con 6,8 con una diferencia de 0,1; la variable desempeño los colaboradores lo califican con 7,8 y el Gerente se califica con 8,0 con una diferencia de 0,2; la variable control los colaboradores califican al Gerente con 6,3 y el Gerente se califica con 7,0 con una diferencia de 0,7 esto nos indica el buen desempeño y el compromiso en la realización de las tareas y el alto grado de competencias tanto de los colaboradores como del Gerente en esta Oficina.

En la dimensión personas encontramos diferencias importantes en las calificaciones dadas por los colaboradores y el Gerente, las que no muestran tanta diferencia en las apreciaciones son las variables relación directivo colaborador y comunicación los colaboradores lo califican con 8,7 y el Gerente se califica con 9,0 con una diferencia de 0,3 lo que indica que ambas partes perciben un alto grado de comunicación y amistad lo que genera un buen ambiente de trabajo.

La variable con más diferencia es motivación pues los colaboradores lo califican con 6,6 y el Gerente se califica con 9,0 con una diferencia de 3,4, a pesar que el Gerente lleva detalles a la Oficina para compartir, cuando le dan premios los comparte, felicita verbalmente cuando se hace un buen trabajo o se cumple con las fechas, no es representativo como factor motivacional para los empleados. “me gustaría que nos dieran comisiones por el cumplimiento de las metas...” (Entrevista de profundidad colaborador 2, Oficina 3, 2014).

La variable ambiente de trabajo los colaboradores califican al Gerente con un 8,5 y el Gerente se califica con 10,0 con una diferencia de 1,5. En la variable toma de decisiones los colaboradores califican al Gerente con 7,9 y el Gerente se califica con 9,0 con una diferencia de 1,1. La variable trabajo en equipo los colaboradores lo califican con 8,1 y el Gerente se califica con 9,0, con una diferencia de 0,9.

4.3.6 Entrevista de profundización

En la entrevista de profundidad con el Gerente se pudo establecer que es Profesional en Comercio Exterior, con especialización en negocios internacionales y Master en Dirección Comercial y Marketing, se pudo evidenciar que en la Oficina manejan un trato muy familiar *“Me gusta la cordialidad de las personas del Banco Popular y el trato es más cálido que en otras Instituciones donde he trabajado”*. Opina que las características de un Gerente son liderazgo, tolerancia, simpatía, buenas relaciones y ser muy asertivo en la comunicación, también debe tener buenas relaciones con el cliente interno y externo y excelente trato a sus colaboradores. Su estrategia es mantener a sus subalternos muy informados sobre los resultados de la Oficina, productos estrategias, cambios a nivel interno y mucha retroalimentación en grupo e individual. Le nace lograr acercamientos llevando detalles como dulces, etc.

En cuanto a la Toma de decisiones, manifiesta a veces es difícil, hay muchos jefes y las atribuciones los limitan, pero en cuanto a sus subalternos manifiesta

...en esta Oficina todos son muy colaboradores y receptivos, siempre pregunto para coordinar las tareas y casi siempre lo logro sin problemas, se requiere hacer seguimiento a las tarea asignadas con frecuencia, pues un buen líder debe poder trabajar con distintos tipos de personas.” (Comunicación personal, gerente No.3, 18 nov 2014).

Los colaboradores cuantificaron esta variable con 7.9 mientras que el Gerente con 9.0, siendo coherentes en la apreciación.

En cuanto a las variables comunicación y relaciones directivo colaborador:

Trato de ser siempre cordial, respetuoso y amable, me esfuerzo para que me vean como un integrante más del equipo de trabajo, soy cordial y trato de romper el muro de jefe y subalterno, para motivar aprovecho las reuniones, uso la felicitación a los funcionarios por actividades realizadas oportunamente y con calidad, por buenas calificaciones obtenidas por actividades diseñadas en el Banco. ...utilizo mi Oficina para hacer llamados de atención cuando es necesario, trato de dialogar si hay diferencias y algunas veces son por fallas en la comunicación o malos entendidos, La evaluación de desempeño es medida de forma subjetiva cada año por medio virtual”. (Comunicación personal, gerente No.3, 18 nov 2014).

Para motivar, cuando hacen reuniones usa la felicitación a los funcionarios por actividades realizadas oportunamente y con calidad, por buenas calificaciones obtenidas por actividades diseñadas en el Banco, busca áreas del Banco que puedan suministrar detalles para

entregar a los funcionarios por el deber cumplido, algunas veces trae detalles (dulces, galletas etc.) porque le nace y los comparte, les habla a las personas en positivo para lograr su colaboración

En cuanto a las órdenes y poder, trata de evaluar a quienes tienen más capacidades para realizar el trabajo, cuando es necesaria una actividad adicional y pide el apoyo requerido haciendo el respectivo seguimiento, el poder, lo aplica sólo cuando es estrictamente necesario. “utilizo mi Oficina para hacer llamados de atención cuando es necesario, trato de dialogar si hay diferencias y algunas veces son por fallas en la comunicación o malos entendidos”. (Comunicación personal, Gerente No.3, 18 nov 2014).

De acuerdo a los análisis anteriores podemos concluir que el Gerente No. 3, tiene un estilo de dirección y liderazgo Sinérgico a pesar del poco tiempo que ha estado en el cargo de Gerente, se ha podido integrar a la cultura familiar, se ha ganado el respeto como Jefe y sus colaboradores tienen muy buen concepto de él, trabaja por mantener una buena comunicación, sin embargo los empleados sienten que les falta motivación e integración. Su percepción sobre su estilo de dirección y liderazgo coincide con la apreciación de sus colaboradores.

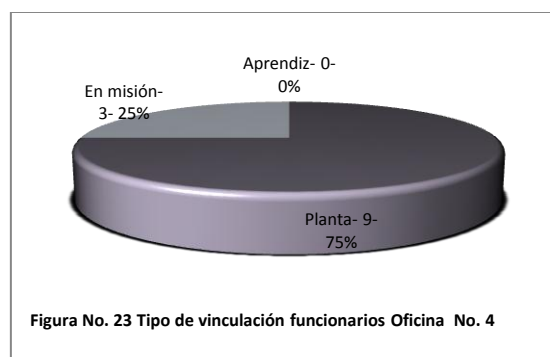
4.4 Análisis y Discusión de los Resultados Oficina 4 (Avenida Uribe)

4.4.1 Información General

La planta de personal de esta Oficina está compuesta por 13 funcionarios, incluido el Gerente y el Asistente Administrativo. El Gerente de la Oficina es administrador de empresas, lleva en el cargo un año y medio pero tiene casi tres años más de experiencia en otra institución financiera. Tiene a su cargo doce funcionarios que forman su equipo de trabajo, dos cajeros, ocho asesores comerciales encargados del área de plataforma de servicios, un centralizador y el Asistente Administrativo que es su mano derecha. Los funcionarios en su totalidad diligenciaron la encuesta “Escala de caracterización de los estilos de dirección y liderazgo”. Esta es la Oficina con mayor número de empleados con relación a las siete Oficinas encuestadas.

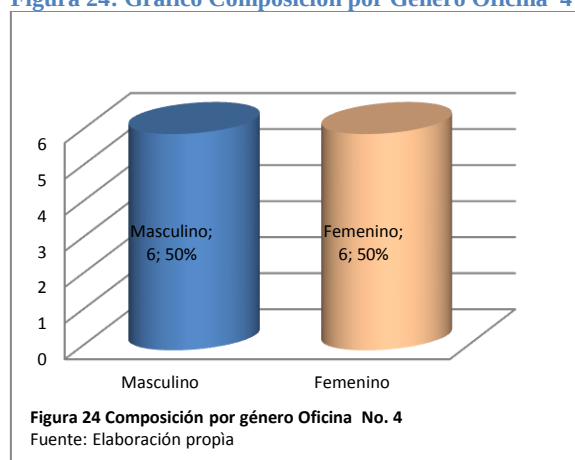
La información recolectada sin incluir el Gerente el cual es de planta, nos muestra que el 75% (9) de los colaboradores son de planta mientras que el 25% (3) son en misión, como se aprecia en la figura No. 23 *Tipo vinculación funcionarios Oficina No. 4*.

Figura 23: Gráfico Vinculación Oficina 4



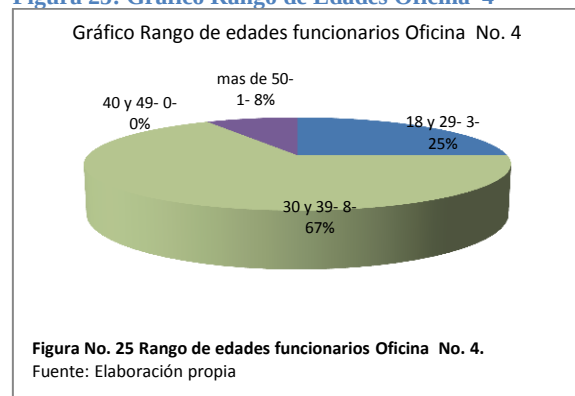
La composición por género indica un equilibrio en tanto que el 50% son mujeres y el otro 50% son hombres. (Ver figura No. 24 *Composición por género Oficina No. 4*).

Figura 24: Gráfico Composición por Género Oficina 4



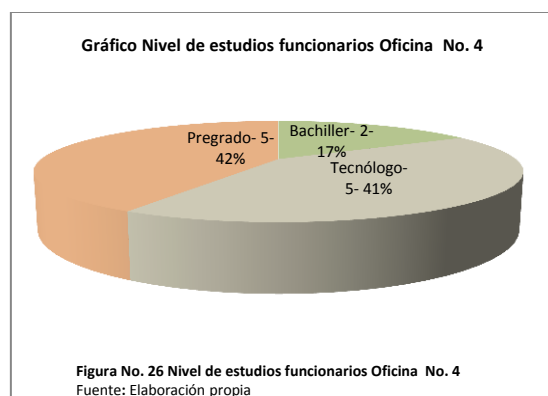
El rango de edades indica que la población es joven el 66.7% en el rango de 30 a 39 años, el 25% menores de 29 años y sólo un 8% (1 funcionario) mayor de 50 años (ver figura No. 25 Rango de edades funcionarios Oficina No. 4).

Figura 25: Gráfico Rango de Edades Oficina 4



El nivel de estudios en la Oficina se compone de un 42% con pregrado, 42% Tecnológico y 16% bachiller (ver figura 26 *Nivel de estudios funcionarios Oficina No. 4*).

Figura 26: Gráfico Nivel de Estudios Oficina 4



4.4.2 Percepción de los colaboradores

El Gerente de la Oficina No. 4 objeto de la caracterización y según la percepción de los colaboradores, ejerce un estilo de dirección y liderazgo Tecnista, es decir alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas, dado que obtuvo una mayor calificación en la dimensión tareas con 6,4 considerada como ALTA, con desviación estándar de 1,41, mientras que en dimensión personas obtuvo una calificación de 4,9, considerada como BAJA con desviación estándar de 2,05 la diferencia es de 1.5 a favor de la dimensión tareas, el punto que se forma es (6,4 ; 4,9) y corresponde a la abscisa 6.4 y la ordenada 4.9. El Gerente, emite las órdenes para el desarrollo del trabajo haciendo descripciones exactas que se deben realizar, insistiendo en la obtención de los resultados y los hace responsable por la ejecución de las tareas en los términos que el mismo les establece, utiliza incentivos materiales y económicos para incentivarlos y propender por un alto nivel de compromiso, así logra la obediencia debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos y apoyándose en la implementación de mecanismos de control y seguimiento. El Gerente tiene clara la manera como se deben tomar las

decisiones, no promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores y tampoco desde los cargos inferiores hacia los superiores, una de sus mayores debilidades es que no se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta y no mantiene un contacto directo con sus colaboradores. En el anexo No.9 *Tabulación datos Oficina No. 4 Banco Popular percepción colaboradores*.

En el análisis de las variables encontramos nueve de las doce variables del modelo tienen una calificación ALTA, la variable de mayor puntaje es *normas, objetivos y estándares* con una calificación de 7,5 y la calificación menor es de 3.9 para la *variable relación directivo colaborador*, catalogada como BAJA, como se puede apreciar en la tabla No. 20 *Calificación 12 variables Oficina No. 4*, en la cual se presentan las variables ordenadas de mayor calificación a menor.

Tabla 20: Calificación 12 Variables Oficina 4

Calificación 12 variables Oficina No. 4

Variable	Calificación	Dimensión
Normas objetivos y estándares	7,5 Alta	Tareas
Desempeño	7,3 Alta	Tareas
Responsabilidades	7,0 Alta	Tareas
Ordenes	6,3 Alta	Tareas
Motivación	6,3 Alta	Personas
Trabajo en equipo	5,6 Alta	Personas
Poder	5,5 Alta	Tareas
Control	5,4 Alta	Tareas
Toma de decisiones	5,3 Alta	Personas
Comunicación	4,3 Baja	Personas
Ambiente de trabajo	4,1 Baja	Personas
Relación directivo colaborador	3,9 Baja	Personas

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de las variables que componen la dimensión tareas, la variable que más alta calificación obtuvo según la percepción de los colaboradores de la Oficina No. 4 es *normas, objetivos y estándares* con un puntaje promedio de 7,5. Dentro de la manera como fue desagregada dicha variable, el aspecto más característico es *“El Gerente busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores.”* (ítem 3 dentro de la escala de caracterización con una puntuación de 7.5) y la variable de menor porcentaje promedio fue *control* con 5,4 donde los ítem con mayor calificación son el 18 y 20, dentro de la manera como fueron desagregadas dichas variables el aspecto más característico son *el Gerente trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a*

sus colaboradores con calificación de 5,7 y El Gerente utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores con calificación de 5,4 como se indica en la Tabla No. 21. Calificación variables dimensión tareas Oficina No. 4.

Tabla 21: Calificación Variables Dimensión Tareas Oficina 4
Calificación Variables Dimensión Tareas Of.No.4

Variable		Calificación	Dimensión
Normas objetivos y estándares	7,5	Alta	Tareas
Desempeño	7,3	Alta	Tareas
Responsabilidades	7,0	Alta	Tareas
Órdenes	6,3	Alta	Tareas
Poder	5,5	Alta	Tareas
Control	5,4	Alta	Tareas

Elaboración propia

En la dimensión personas, la variable con mayor puntuación fue motivación con 6,3, dentro de los aspectos evaluados encontramos que el de mayor peso es *el Gerente utiliza incentivos materiales y económicos para incentivar a sus colaboradores*, (Ítem 21 dentro de la escala de caracterización) con una puntuación de 7,2; las variables más bajas de la dimensión personas fueron: *relación directivo colaborador, ambiente de trabajo y comunicación* con calificaciones de 3,9; 4,1 y 4,3 respectivamente. En la variable relación directivo colaborador la variable de menor peso es el ítem 23 en la escala “*el Gerente se mantiene en contacto directo con sus colaboradores*”; en la variable ambiente de trabajo el ítem de menor peso es el 35, “*el Gerente se preocupa por lograr un buen estado*

de ánimo y una moral alta en sus colaboradores” con una calificación de 3,8 y en la variable comunicación el ítem de menor peso fue el 26 *“el Gerente promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores”* con una calificación de 4,0 (Ver tabla 22 *Calificación variables dimensión personas Oficina No. 4*).

Tabla 22: Calificación Variables Dimensión Personas Oficina 4
Calificación Variables Dimensión Personas Of. No.4

Variable	Calificación	Dimensión
Motivación	6,3 Alta	Personas
Trabajo en equipo	5,6 Alta	Personas
Toma de decisiones	5,3 Alta	Personas
Comunicación	4,3 Baja	Personas
Ambiente de trabajo	4,1 Baja	Personas
Relación directivo colaborador	3,9 Baja	Personas
Elaboración propia		

4.4.3 Análisis pregunta abiertas

La encuesta contiene dos preguntas abiertas, a las cuales no todos los funcionarios contestaron, a continuación se presentan las respuestas consolidadas en la tabla No. 23 *Tabulación preguntas abiertas Oficina No. 4* y en la figura No. 27 *Gráfico preguntas abiertas Oficina No. 4*.

Pregunta No. 1 ¿En qué aspectos puede mejorar su Jefe para lograr desarrollar un liderazgo equilibrado entre la dimensión tareas y la dimensión personas? Pregunta No. 2 ¿Cómo puede el Banco contribuir para lograr un Gerente con un liderazgo equilibrado entre la dimensión personas y tareas?

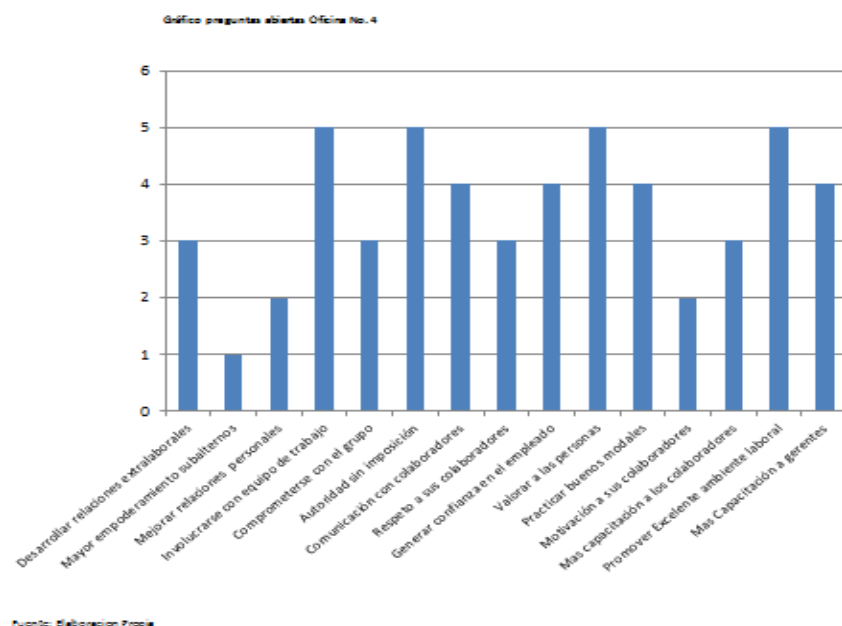
Tabla 23: Tabulación Preguntas abiertas Oficina 4

Tabulación de preguntas abiertas Oficina No. 4

Oficina 4	Items	Pregunta 1												Pregunta 2		
		Desarrollar relaciones extralaborales	Mayor empoderamiento subalternos	Mejorar relaciones personales	Involucrarse con equipo de trabajo	Comprometerse con el grupo	Autoridad sin imposición	Comunicación con colaboradores	Respeto a sus colaboradores	Generar confianza en el empleado	Valorar a las personas	Practicar buenos modales	Motivación a sus colaboradores	Mas capacitación a los	Promover Excelente ambiente	Mas Capacitación a gerentes
	Colaborador 1							X						X		
	Colaborador 2				X		X			X	X					
	Colaborador 3	X											X		X	
	Colaborador 4		X	X			X			X	X					
	Colaborador 5					X		X			X			X		
	Colaborador 6			X	X								X		X	
	Colaborador 7	X			X		X		X	X	X	X				
	Colaborador 8					X							X	X	X	
	Colaborador 9							X		X	X					
	Colaborador 10				X		X					X	X			
	Colaborador 11					X			X	X	X				X	
	Colaborador 12	X			X		X	X							X	
	TOTALES		3	1	2	5	3	5	4	3	4	5	4	2	3	5

Fuente: Elaboración propia

Figura 27: Gráfico preguntas abiertas Oficina 4



Se aprecia que la mayor tendencia de los funcionarios es la solicitud de *Capacitación* para el Gerente, en segundo lugar *Desarrollar relaciones extralaborales* y en tercer lugar *Mejorar relaciones personales*.

La capacitación que pide está enfocada al desarrollo de las habilidades gerenciales y al manejo de personal. “El Gerente es un funcionario proactivo, pero por falta de experiencia en el manejo de personal, ha tenido roses, es importante mayor capacitación en temas como trabajo en equipo y liderazgo motivacional para mejorar las relaciones directivo colaborador”. (Entrevista colaborador No. 2, Oficina No. 4, 2014)

4.4.4 Entrevistas de profundización

Se realizaron cinco entrevistas de profundización a los colaboradores de la Oficina No. 4 y a continuación se presentan las conclusiones más relevantes. El primer entrevistado manifestó sobre el estilo de dirección y liderazgo de su jefe:

El Gerente hace más énfasis en el proceso comercial por encima del manejo del personal, es muy activo, pero me gustaría que conociera más a su equipo de trabajo y mejorara la comunicación con un contacto más directo. En las reuniones es amable, es concreto, familiariza muy poco y estamos acostumbrados a que la Oficina es un lugar más familiar, sería importante una Oficina de puertas abiertas, donde sintiéramos calor humano. Colaborador No. 1, Oficina No. 4 (comunicación personal, 20 nov 2014).

Un Gerente de Oficina debe ser una persona que sepa trabajar bajo presión porque las metas son altas, el equipo de trabajo es grande, es un reto trabajar en esta Oficina, además debe ser dinámico y trabajar de la mano con el equipo. Colaborador No. 2, Oficina No. 4 (comunicación personal, 20 nov 2014).

“Falta motivar e incentivar y reconocer el buen trabajo realizado por los subalternos. Colaborador No. 2, Oficina No. 4 (comunicación personal, 20 nov 2014).

“Tengo poco contacto, pero siempre está encerrada en su Oficina, me gustaría que fuera incluyente, amable y trabajara en equipo”.

Colaborador No. 3, Oficina No. 4 (comunicación personal, 20 nov 2014).

Le falta manejo de personal, me gustaría que la manera de ordenar o de pedir las cosas fuera de forma diferente, algunas veces se presentan roces o malos entendidos, claro que se han ido disminuyendo pero la sensación desagradable queda. Colaborador No. 5, Oficina No. 4 (comunicación personal, 20 nov 2014).

Las palabras que los encuestados manifestaron que abarcan el estilo de liderazgo de su jefe son: Autoritario, reservado, solitario, encerrado, independiente.

4.4.5 Autopercepción del Gerente

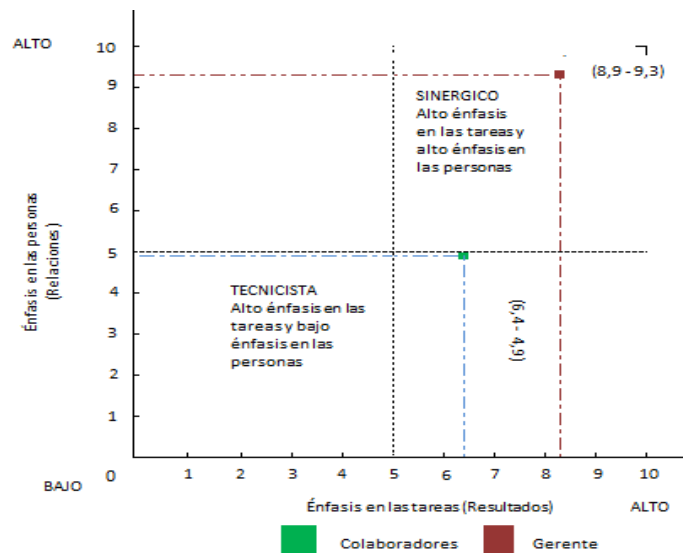
De la aplicación de la encuesta al Gerente, se encuentra que su autovaloración es ALTA para las dos dimensiones, su énfasis mayor según su percepción es en las personas con una calificación promedio de 9,3, mientras que en el énfasis tareas es de 8,3. En la dimensión tareas las variables *normas, objetivos y estándares* y *control* se obtuvieron las mayores calificaciones con 9,7 y la menor fue la variable poder con 6,5. En la dimensión personas las mayores calificaciones están en las variables *motivación* y *comunicación* con 10,0. El promedio más bajo fue para la variable ambiente de trabajo con 8,0. Estos datos se pueden observar en el anexo No. 10

Tabulación datos Oficina No. 4 Banco Popular- Autopercepción Gerente

Al graficar la información resultante de la aplicación de la herramienta en un plano cartesiano observamos que se generan dos puntos, uno correspondiente a la percepción de los colaboradores (6,4; 4,9) en el cuadrante tecnicista y otro a la percepción del mismo Gerente (8,9; 9,3) en el cuadrante Sinérgico. Dos puntos de vista con diferencias notables como se puede apreciar en la figura No. 28

Ubicación en el plano cartesiano de los puntos resultantes Oficina No. 4.

Figura 28: Ubicación en el Plano Cartesiano de los puntos resultantes Oficina 4



Nota fuente: Adaptado de Sánchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las Organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia:

Las variables con mayores diferencias entre la percepción de los colaboradores y la autopercepción del Gerente son comunicación, relación directivo colaborador, control y trabajo en equipo. La variable en la cual la coincidencia de la calificación fue mayor es órdenes.

Se encontraron 5 variables con diferencia notables entre la percepción de los colaboradores y la auto-percepción del Gerente, en la variable comunicación la diferencia entre percepciones es de 5,7, los colaboradores lo calificaron con 4,3 y el Gerente se calificó con 10,0, la segunda variable con diferencia notable es *relación directivo colaborador* con una diferencia de 5,1, los colaboradores lo calificaron con 3,9 y el Gerente se calificó con 9,0, la tercera variable es Control con una diferencia de 4,3 los colaboradores lo calificaron con 5,4 y el Gerente se calificó con 9,7. La cuarta variable que tuvo un promedio bajo fue trabajo en equipo con una diferencia en las calificaciones de 4,0 donde los colaboradores lo calificaron con 5,6 y el Gerente se calificó con 9,6 y la quinta variable que tuvo un promedio bajo fue *ambiente de trabajo* con una diferencia de 3,9 donde los colaboradores lo calificaron con 4,1 y el Gerente se calificó con 8,0. La variable con menor diferencia entre percepciones fue órdenes con una diferencia de 0,7 donde los colaboradores lo calificaron con 6,3 y el Gerente se calificó con 7,0. En la variable poder la diferencia de percepciones es de 1,0 los colaboradores lo calificaron con 5,5 y el Gerente se calificó con 6,5. Para la variable desempeño la diferencia de percepciones fue de 1,4, los colaboradores lo calificaron con 7,3 y el Gerente se calificó con 8,7. En la variable responsabilidades la diferencia en el promedio de las percepciones es de 1,5, los colaboradores lo calificaron con 7,0 y el Gerente se calificó con 8,5.

En la variable normas, objetivos y estándares la diferencia de las calificaciones fue de 2,2 el Gerente se calificó con 9,7 y los colaboradores lo calificaron con 7,5. En la variable toma de decisiones la diferencia de percepciones fue de 3,4 donde los colaboradores

calificaron al Gerente con 5,3 y el Gerente se calificó con 8,7. En la variable motivación la diferencia de percepciones fue de 3,7, el Gerente se calificó con 10,0 y los colaboradores lo calificaron con 6,3.

4.4.6 Entrevista de profundización Gerente

El Gerente de la Oficina 4 es administrador de empresas, trabajó un año y medio en otra institución financiera, le gusta el ambiente amigable y familiar del Banco Popular, no le gusta la tramitología, opina que falta más apoyo y autoridad para el Gerente de parte de la Dirección del Banco y capacitación para los empleados, se le hicieron preguntas relacionadas con las variables de la dimensión tareas es decir objetivos, control, poder, desempeño, responsabilidad y órdenes a lo cual manifestó:

Los objetivos comerciales de la Oficina, los establece la alta Dirección para las colocaciones de créditos de libranzas y cartera ordinaria y se miden con el porcentaje de cumplimiento, el control de los procesos operativos está centrado en el asistente administrativo, pero algunas tareas específicas que debo cumplir las solicito directamente al funcionario encargado por medio de una llamada telefónica y/o por la intranet para tener la evidencia por escrito. Tengo que hacer mucho seguimiento para que se cumplan las tareas y llevo cuadros que me ayudan a que el control sea efectivo, ...siento que hay un poder restringido, los colaboradores me ven como una autoridad y me respetan, trato de ser amable con la gente, ...no son perceptibles los resultados de las evaluaciones de desempeño, esta es muy técnica, pero utilizo la observación para determinar el desempeño de los

colaboradores, ...se canaliza con el asistente las actividades operativas propias del Banco, como caja y plataforma pero tengo más contacto con las áreas libranzas y cartera, programo reuniones con ellos para tratar temas específicos y diseñar estrategias que ayuden al logro de las metas y se asignan las responsabilidades para cada quien, para dar órdenes trato de estar en un término medio, ni tan suave ni tan drástica, pero dependiendo de la persona así mismo se impartirá la orden. Gerente Oficina No. 4 (comunicación personal, 21-11-2014).

En cuanto a las variables de la dimensión persona, comunicación, toma de decisiones y trabajo en equipo, indicó:

...se hacen reuniones cada 15 días donde se informan sobre las metas y se están realizando concursos internos para estimular el cumplimiento de estas y estimular el compromiso de los funcionarios. Comunicación, cada quince días se realiza una reunión pero se hace por áreas específicas; antes tenía inconvenientes con los funcionarios pero con la frecuencia de las reuniones se ha logrado acercamientos significativos, he aprendido a canalizar el estrés y la ansiedad de las exigentes metas establecidas en el Banco, en algunas ocasiones no he sentido colaboración del grupo a mi cargo, ahora he mejorado mis estrategias en el manejo del personal y ya se están viendo los resultados. Falta comunicación de la dirección en cuanto a los traslados del personal con el fin de identificar la situación problema y si es posible tratar de mejorarla. Para la toma de decisiones, busco asesoría con las personas que más conozcan del tema en la Oficina, para establecer la viabilidad y éxito de la misma y llamo a los funcionarios para que se ejecute la nueva estrategia, algunas decisiones se deben tomar porque son necesarias y no se puede ser flexible. Para

motivar, he diseñado concursos de iniciativa propia para estimular el buen desempeño y la obtención de las metas entregando detalles que he obtenido de diferentes áreas del Banco, estoy pendiente cuando el personal se queda laborando al mediodía para la autorización de almuerzos, también aprovecho las reuniones en todas las áreas para hacer reconocimientos en público por la labor cumplida, sin embargo falta más compromiso de la gente. En el trabajo en equipo, no percibo divisiones en el grupo, pero falta el compromiso de algunos colaboradores, no se observan ni peleas ni conflictos constantes. Gerente Oficina No. 4
(comunicación personal, 21-11-2014)

Considera que “El Gerente debe ser una persona que sepa administrar todos los recursos de la Oficina, ser la imagen de la Oficina ante los clientes y obtener clientes”.

Del análisis anterior se concluye que el Gerente de la Oficina No. 4 tiene un estilo de dirección y liderazgo Tecnócrata, es decir con mayor énfasis en las tareas, su preocupación por cumplir las metas ha ocasionado que le falte interés por las personas que laboran en su equipo, las fallas en la comunicación se hacen evidentes pues su Oficina es de puertas cerradas y en algunas ocasiones no maneja el estrés de forma apropiada y usa un tono de voz que causa susceptibilidades ocasionando roces en el ambiente de trabajo. Su percepción sobre su estilo de liderazgo difiere de la de los empleados pues se ubica en el estilo Sinérgico y piensa que falta compromiso de su equipo de trabajo. La mayor solicitud de su personal es capacitación en habilidades gerenciales, mejorar la comunicación, mejor trato, cordialidad y motivación.

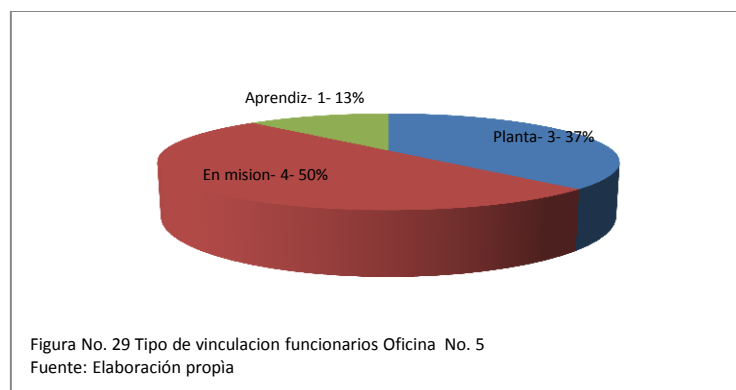
4.5 Análisis y Discusión de los Resultados Oficina 5 (Chipichape)

4.5.1 Información General

La planta de personal de esta Oficina está compuesta por 9 funcionarios, incluido el Gerente y el Asistente Administrativo. El Gerente de la Oficina es administrador de empresas, en el cargo de Gerente de Oficina tiene 2 años pero lleva 14 años de experiencia con el mismo Banco Popular. Tiene a su cargo ocho funcionarios que forman su equipo de trabajo, dos cajeros, cuatro asesores comerciales encargados del área de plataforma de servicios, un aprendiz Sena y el Asistente Administrativo que es su mano derecha. Los funcionarios en su totalidad diligenciaron la encuesta “Escala de caracterización de los estilos de dirección y liderazgo”.

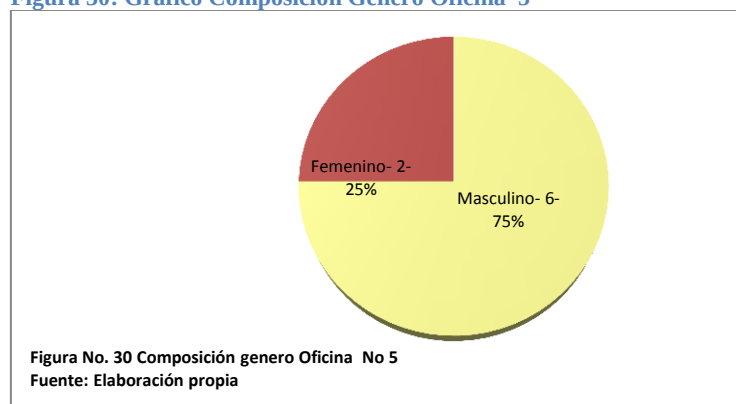
Sin incluir el Gerente el cual es de planta, el 50% de los colaboradores son en misión, el 37% son de planta y un 13% es aprendiz Sena (Alumno del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA que está haciendo su etapa lectiva en la Organización), como se aprecia en la figura No. 29 *Tipo vinculación funcionarios Oficina No. 5*.

Figura 29: Gráfico Tipo de Vinculación Oficina 5



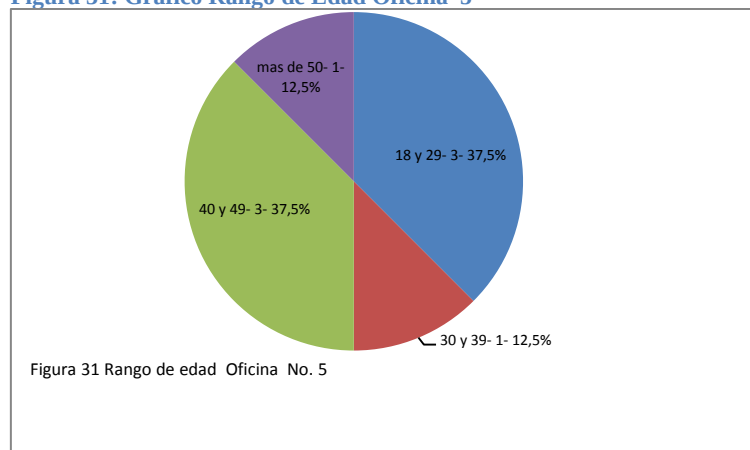
La composición por género muestra mayoría de hombres con 75% y mujeres con 25% del total de ocho empleados, como se observa en la figura No. 30.

Figura 30: Gráfico Composición Género Oficina 5



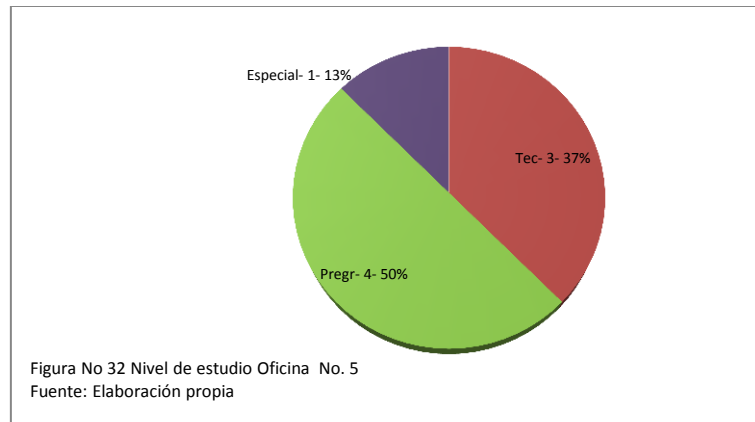
En cuanto a la edad hay una cantidad igual de funcionarios entre los 18 y los 29 años y funcionarios entre 40 y 49 años, con un peso porcentual de 37,5% cada uno, el resto de rangos están distribuidos de 12.5% para funcionarios entre 30 y 39 años y funcionarios mayores de 50 años como nos muestra la figura No. 31 *Rango de edad Oficina No. 5*.

Figura 31: Gráfico Rango de Edad Oficina 5



En cuanto al aspecto educativo el 50% tienen un título universitario de pregrado, un 13% posee una especialización y un 37% son técnicos, esto nos permite que la atención a nuestros clientes sea de un nivel muy alto (figura 32 Nivel de estudios Oficina No. 5).

Figura 32: Gráfico Nivel de Estudios Oficina 5



4.5.2 Percepción de los colaboradores

De acuerdo con el instrumento de recolección de datos, el Gerente de la Oficina No. 5 fue valorado por sus colaboradores y en el componente tareas obtuvo 7,9 con una desviación estándar de 1,1 y de 8,9 en el componente personas con una desviación estándar de 0,5 teniendo en los dos componentes una calificación ALTA. Con base a los resultados obtenidos en la herramienta de medición de liderazgo el Gerente de la Oficina N° 5 fue caracterizado como un Gerente SINERGICO, con puntuaciones altas en las dimensiones personas y tareas esto debido tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones, se mantiene en contacto directo y sostiene buenas relaciones con sus colaboradores generando las condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable basado en la confianza, trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que se deben alcanzar utilizando de manera pertinente la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo, además insiste en la obtención de los resultados y trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a las tareas, promueve que la comunicación

fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores y viceversa. Hace responsable a sus colaboradores por la ejecución de las tareas en los términos que el mismo les establece y siempre emite las órdenes con carácter flexible y abierto, utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivarlos y basa su poder en su carisma. (Ver anexo No. 1 *Tabulación datos Oficina No. 5 Banco Popular percepción colaboradores*).

De lo anterior se puede decir que el Gerente de la Oficina No. 5 objeto de la caracterización y según la percepción de los colaboradores ejerce un estilo de dirección y liderazgo Sinérgico, no obstante lo anterior, presenta una mayor calificación en la dimensión personas 8,9 por tanto supera en un punto cero 1,0 la dimensión tareas 7,9. Al tener la calificación de los dos énfasis con ALTO, se puede indicar que su estilo de liderazgo es consolidado y que el énfasis en ambas dimensiones es cercano. Al graficar la información resultante de la aplicación de la herramienta en un plano cartesiano observamos que el punto que se forma en la gráfica corresponde a la ordenada 7,9 y la abscisa 8,9. Como se puede apreciar en la figura No. 34 *Ubicación en el plano cartesiano de los puntos resultantes Oficina No. 5*.

En el análisis de las variables encontramos que todas tienen una calificación ALTA, la variable de mayor puntaje es la relación directivo colaborador con una calificación de 9,7 la calificación menor es de 6,3 para la variable poder, catalogada como ALTA, como se puede apreciar en la tabla No. 24 *Calificación 12 variables Oficina No. 5* donde se presentan las variables ordenadas de mayor a menor.

Tabla 24: Calificación 12 Variables Oficina 5

Calificación 12 variables Oficina No. 5

Variable	Calificación	Dimensión
Relación directivo colaborador	9,7 Alta	Personas
Ambiente de trabajo	9,4 Alta	Personas
Trabajo en equipo	9,3 Alta	Personas
Toma de decisiones	9,2 Alta	Personas
Normas objetivos y estándares	9,1 Alta	Tareas
Desempeño	8,7 Alta	Tareas
Control	8,3 Alta	Tareas
Comunicación	8,2 Alta	Personas
Responsabilidades	7,8 Alta	Tareas
Ordenes	7,5 Alta	Tareas
Motivación	7,3 Alta	Personas
Poder	6,3 Alta	Tareas
Elaboración propia		

Para el caso de las variables que componen la dimensión tareas, la variable que más alta calificación obtuvo según la percepción de los colaboradores de la Oficina No. 5 es *Normas objetivos y estándares* con un puntaje promedio de nueve punto uno 9,1. Dentro de la manera como fue desagregada dicha variable, el aspecto más característico es *El Gerente trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar cada uno de sus colaboradores*. (Ítem 1 dentro de la escala de caracterización con una puntuación de 9,5 y una desviación estándar de 0,7, ver tabla No. 25 *Calificación variables dimensión tareas*).

Tabla 25: Calificación Variables Dimensión Tareas Oficina 5
Calificación Variables Dimensión Tareas Of.5

Variable		Calificación	Dimensión
Normas objetivos y estándares	9,1	Alta	Tareas
Desempeño	8,7	Alta	Tareas
Control	8,3	Alta	Tareas
Responsabilidades	7,8	Alta	Tareas
Órdenes	7,5	Alta	Tareas
Poder	6,3	Alta	Tareas
Elaboración propia			

En la dimensión personas, la variable con mayor puntuación fue *Relación directivo colaborador*, con una calificación de 9,7 dentro de los aspectos evaluados encontramos que el de mayor peso es *El Gerente se mantiene en contacto directo con sus colaboradores*.

(Ítem 23 dentro de la escala de caracterización con una puntuación de 9,9 y una desviación estándar de 0,3, ver tabla No. 26

Calificación variables dimensión personas Oficina No. 5).

Tabla 26: Calificación Variables Dimensión Personas Oficina 5

Calificación Variables Dimensión PersonasOf. 5

Variable		Calificación	Dimensión
Relación directivo colaborador	9,7	Alta	Personas
Ambiente de trabajo	9,4	Alta	Personas
Trabajo en equipo	9,3	Alta	Personas
Toma de decisiones	9,2	Alta	Personas
Comunicación	8,2	Alta	Personas
Motivación	7,3	Alta	Personas
Elaboración propia			

4.5.3 Análisis preguntas abiertas

La encuesta contiene dos preguntas abiertas, a las cuales no todos los funcionarios contestaron, a continuación se presentan las respuestas consolidadas en la tabla No. 27 *Tabulación preguntas abiertas Oficina No. 5* y en la figura No. 33 *Gráfico preguntas abiertas Oficina No. 5*.

Pregunta No. 1 ¿En qué aspectos puede mejorar su Jefe para lograr desarrollar un liderazgo equilibrado entre la dimensión tareas y la dimensión personas? Pregunta No. 2 ¿Cómo puede el Banco contribuir para lograr un Gerente con un liderazgo equilibrado entre la dimensión personas y tareas?

Tabla 27: Tabulación preguntas abiertas Oficina 5

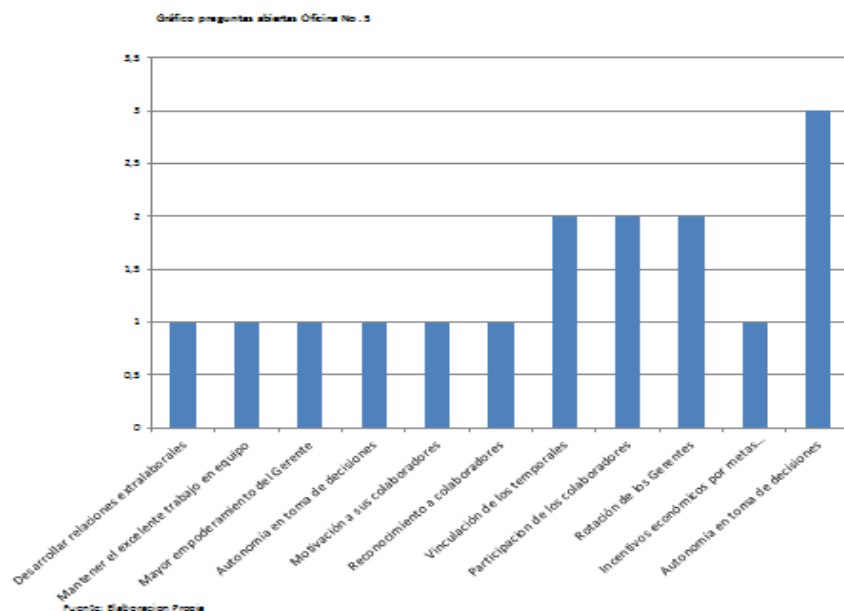
Tabla No. 27

Tabulación de preguntas abiertas Oficina No. 5

Oficina 5	Items	Pregunta 1							Pregunta 2		
		Desarrollar relaciones extralaborales	Mantener el excelente trabajo en equipo	Mayor empoderamiento del Gerente	Autonomía en toma de decisiones	Motivación a sus colaboradores	Reconocimiento a colaboradores	Vinculación de los temporales	Participación de los colaboradores	Rotación de los Gerentes	Incentivos económicos por metas para colaboradores
	Colaborador 1						X		X		
	Colaborador 2	X									
	Colaborador 3				X	X	X				X
	Colaborador 4		X						X		X
	Colaborador 5									X	
	Colaborador 6			X							X
	Colaborador 7							X			
	Colaborador 8						X	X			
TOTALES	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	3

Fuente: Elaboración propia

Figura 33: Gráfico Preguntas abiertas Oficina 5



La mayor frecuencia en las respuestas, se representa en las afirmaciones: *Mayor autonomía en la toma de decisiones*, en segundo lugar *participación de los colaboradores en la toma de decisión* y por último piden *más capacitación*.

4.5.4 Entrevistas de profundización colaboradores

Se realizaron 5 entrevistas de profundización para establecer el estilo de dirección y liderazgo del Gerente de la Oficina No. 5 y se presentan los comentarios más característicos del estilo:

El colaborador No. 1 manifestó: *“El Gerente es asertivo, está abierto a escuchar las opiniones de los colaboradores. Un Gerente del Banco Popular es una persona muy comercial que tiene contacto directo con los clientes y hace seguimiento a los prospectos de cliente”*. (Comunicación personal, 24 nov 2014).

El segundo colaborador: *“Lo veo como un guía, muy amable, pregunta cómo se sienten las personas, cómo va el trabajo y asesora mucho en las actividades a realizar”*, *“...un Gerente debe ser muy amable, debe tener claro los objetivos y necesidades de la Oficina”*. (Comunicación personal, 24 nov 2014).

El tercer colaborador: *“El estilo y él como persona es excelente, solicita lo que requiere y realiza reuniones constantes para exponer lo que no funciona y felicita por los logros individuales, lo cual me hace sentir muy bien”*. *“Ser Gerente es una responsabilidad inmensa, se debe tener muchos conocimientos y ser líder para lograr dirigir su grupo lo cual no es fácil”*. (Comunicación personal, 24 nov 2014).

El cuarto subordinado: *“Muy Humano, se interesa más por el ser humano que por el resultado, siempre está buscando nuestro bienestar, porque sabe que así cumple su objetivo comercial”*. *Un Gerente debe de ser líder, conocer los procesos y conocer a su recurso humano”*. (Comunicación personal, 24 nov 2014).

Quinto encuestado: “No regaña es muy tolerante, trata de comprender la situación, no juzga, a pesar que su mayor contacto por la actividad de las metas es con las promotoras de cartera y libranzas, se toma un tiempo en el día y le pregunta a todos como va, me parece un buen Jefe”. “Se expresa adecuadamente sin exaltarse, pide de forma cordial lo que necesita”. “Un Gerente debe ser un líder que tenga habilidades comunicativas y que logre la empatía de sus colaboradores donde la tolerancia es algo muy importante y definitivamente se hace querer”. (Comunicación personal, 24 nov 2014).

Palabras con las cuales definieron a su jefe en esta Oficina: Responsable, líder, excelente, altruista, acertado.

4.5.5 Autopercepción del Gerente

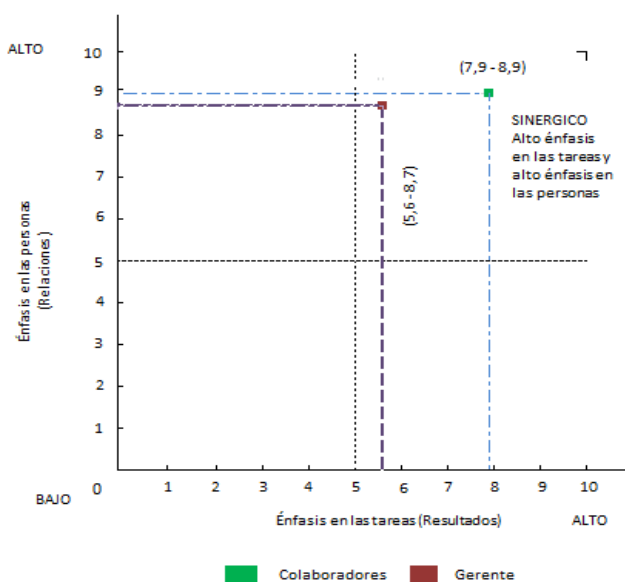
De la aplicación de la encuesta al Gerente, encontramos que su autovaloración es ALTA para las dos dimensiones, su énfasis mayor es en las personas con una calificación promedio de 8,7, mientras que su valoración promedio en el énfasis personas es de 5,6. La diferencia es de 3.1 con un liderazgo sinérgico centrado en el respeto.

En la dimensión tareas la variable responsabilidades y control se obtuvieron las mayores calificaciones de 9.0 y la menor fue de 0,0 en las variables órdenes y poder; en la dimensión Personas la mayor calificación es en las variables relación ambiente trabajador,

comunicación y ambiente de trabajo con 9.0. El promedio más bajo fue para la variable motivación con 7,0, estos datos se pueden ver en el Anexo No. 12 Tabulación datos Oficina No. 5 Banco Popular- Autopercepción Gerente

Al graficar la información resultante de la aplicación de la herramienta en un plano cartesiano observamos que se generan dos puntos uno correspondiente a la percepción de los colaboradores (7.9, 8.9) y otro a la percepción del Gerente (5.6, 8.7) y los dos se ubican en el cuadrante Sinérgico. Como se puede apreciar en la figura No. 29.

Figura 34: Ubicación en el Plano Cartesiano de los puntos resultantes Oficina 5



Nota fuente: Adaptado de Sanchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las Organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle.

En la figura No. 34 *Ubicación en el plano cartesiano de los puntos resultantes Oficina No. 5*, se puede observar la cercanía de los puntos graficados tanto la percepción del Gerente como la de los colaboradores, dando como resultado la consolidación del estilo Sinérgico.

Se encontró una diferencia notable entre la percepción de los colaboradores y la auto-percepción en la variable *órdenes y poder* pues el Gerente se califica con 0,0, a diferencia de los colaboradores que lo califican con 7,5 y 6,3 respectivamente, sin embargo en la entrevista de profundización se pudo evidenciar la situación que se presenta y su percepción es que la palabra orden y poder las asume

como autoritarismo y lo ve más bien como impartir una instrucción, no habiendo necesidad de coaccionar u obligar al colaborador es por ello que su puntuación fue cero bajando la calificación promedio.

En la variable desempeño tanto el Gerente como el colaborador tienen una percepción igual pues calificaron con 8,7 el instrumento.

En la variable responsabilidades los colaboradores califican al Gerente con 7,8 y la auto percepción es de 9,0, es la segunda variable más distante entre los dos; en el resto de las variables presentan diferencias muy cortas en las percepciones lo cual indica que el Gerente tiene un liderazgo que es reconocido por sus subalternos.

En la variable toma de decisiones el colaborador califica con 9,2 y el Gerente con 8,7. En la variable control el colaborador califica con 8,3 y el Gerente con 9,0. En la variable Motivación el colaborador califica con 7,3 y el Gerente se califica con 7,0. En la variable relación directivo colaborador el Gerente se califica con 9,0 y el colaborador lo califica con 9,7. En la variable comunicación el colaborador lo califica con 8,2 y el Gerente se califica con 9,0. En la variable trabajo en equipo el colaborador lo califica con 9,3 y el Gerente se califica con 8,8. En la variable ambiente de trabajo el colaborador lo califica con 9,4 y el Gerente se califica con 9,0.

4.5.6 Entrevista de profundización Gerente

El Gerente de la Oficina 5 es administrador de empresas, ha hecho carrera en el Banco y está satisfecho con su desempeño, cree en la Institución y administra su equipo de trabajo con dedicación, desarrolla la estrategia de dar autonomía mientras lo permitan las normas, cree que la Institución es competitiva y tiene un buen portafolio de servicios.

Se le hicieron preguntas relacionadas al Gerente No. 5 con las variables de la dimensión tareas es decir objetivos, control, poder, desempeño, responsabilidad y órdenes a lo cual manifestó:

Sobre la variable Desempeño manifestó:

Me preocupo mucho por la productividad de la Oficina y la de cada uno de mis funcionarios, hago seguimientos permanentes y si observo que se baja la productividad de algunos lo llamo a mi Oficina, nunca en público, para dialogar y establecer un plan de mejoramiento específico, de acuerdo a cada caso. Algunas veces se dificulta alcanzar las metas en ciertos productos, por los tiempos de respuestas o exigencia de soportes documentales que otras entidades no solicitan. Gerente Oficina No.5 (comunicación personal, 25-11-2014).

Sobre la variable Órdenes indicó:

Imparto instrucciones no órdenes, no comparto el término me parece algo despectivo y se realiza dependiendo de las necesidades de la organización, pero siempre tengo presente las normas de cortesía, como pedir el favor y agradecer por el

cumplimiento y el esfuerzo del colaborador. Sin embargo esto no significa que no sea exigente, busco la responsabilidad, disciplina, compromiso y cumplimiento de cada uno de los funcionarios. Gerente Oficina No. 5 (comunicación personal, 25-11-2014).

Objetivos: En lo operativo presento todos los documentos como la política del Banco, todos deben estar atentos a los procesos y que veamos todo como un conjunto de la Oficina para tener una buena imagen ante los clientes y sepamos que estamos cumpliendo los controles. Metas. En lo comercial divulgo constantemente las metas y con frecuencia retroalimentación del cumplimiento, los resultados, de acuerdo a cada canal (fuerza externa e interna). Planificamos en grupo las estrategias comerciales con las promotoras y se diseñan las actividades con base en sugerencias que se alinean a los resultados y de las cuales estoy al frente permanentemente. Gerente Oficina No. 5 (comunicación personal, 25-11-2014).

Responsabilidades: para asignar responsabilidades identifico a la persona idónea y competente para solicitar su apoyo, si es muy especializado el trabajo y tiene que ver con todos los funcionarios, entre todos lo realizamos, dividiéndolo en partes y yo también tomo una parte. Tengo claro los tiempos de entrega y funciones de cada colaborador. Insisto sobre la responsabilidad con respeto y soy concreto en mis apreciaciones, establezco un cronograma de entrega de actividades y los hago cumplir, recordando vía intranet o personalmente. Gerente Oficina No. 5 (comunicación personal, 25-11-2014).

Control: “...uso el ejemplo (llego temprano, cumplo con mis actividades, etc.) Con frecuencia verifico el cumplimiento de sus actividades en cada puesto de trabajo, soy cordial y respetuoso”. Gerente Oficina No. 5 (comunicación personal, 25-11-2014).

Se le hicieron preguntas relacionadas con las variables de la dimensión personas toma de decisiones, relación directivo colaborador y expresó lo siguiente:

Toma de decisiones: siempre escucho las versiones de cada lado, me informo y documento el caso antes de tomar una decisión, si se requiere un llamado de atención se realiza en mi Oficina y si hay que solucionar o corregir situaciones se toma la decisión más conveniente. Hay decisiones como la que tienen que ver con los empleados (ejemplo un traslado), primero le hago la retroalimentación para saber cuál es la situación que se presenta y me reúno al menos cuatro veces con el funcionario hasta agotar los recursos con el fin de que el cambie su actitud y mejore su desempeño, si no funciona se le informa al funcionario sobre la decisión que se toma sobre la solicitud del cambio y luego lo tramito con el área pertinente. Trata de siempre cumplir con los procedimientos estipulados en el manual de funciones, pero si tiene que tomar una decisión que no está claramente reglamentada asume la responsabilidad de la decisión ante sus superiores, obviamente argumentando muy bien su decisión. Gerente Oficina No. 5 (comunicación personal, 25 nov 2014).

La comunicación: *en la Oficina es muy fluida tenemos reuniones cada quince días donde retroalimentamos políticas de Banco, cambios, resultados, metas, programamos las actividades para el bienestar de los funcionarios. Mi Oficina siempre es de puertas abiertas con el cliente y los funcionarios para lograr que se cumplan los trabajos recalco que son personas maduras y profesionales de forma calmada y muy controlada.* Gerente Oficina No. 5 (comunicación personal, 25-11-2014).

Relación directivo colaborador: *es respetuosa saben que pueden contar conmigo y hemos logrado tener confianza para conocer sus opiniones sinceras sobre las situaciones que se presentan en la Oficina porque saben que no tomare acciones represivas, si no que intento solucionar de la mejor manera, me nace ser conciliadora y desarrollar lazos familiares con la gente.* Gerente Oficina No. 5 (comunicación personal, 25-11-2014).

Motivación: *utilizo diferentes estrategias para motivar, la primera conocer al funcionario de esa manera identifico fácilmente cuando tienen problemas, le hago ver sus cualidades y aconsejo basado en mi experiencia, me ha servido para ver cambios positivos en mis colaboradores, así logro mejorar productividad y obtener su lealtad. Cuando recibo una bonificación económica por cumplimiento de metas, comparto este beneficio con mis colaboradores y planeamos una actividad de integración o almuerzos, también le entrego detalles en algunas ocasiones.* Gerente Oficina No. 5 (comunicación personal, 25-11-2014).

Trabajo en equipo: *hay un buen grupo de trabajo, estamos acoplados, nos conocemos bien y esto nos permite interactuar mejor, si hay un funcionario con carga extra de trabajo trato de equilibrar las cargas buscando apoyo de otros colaboradores y todos lo hacen con agrado pues saben que si tuvieran una dificultad también tendrían el mismo apoyo, siempre me comprometo con todas las actividades inclusive aquellas que no me competen por mi cargo, en algunas ocasiones cuando la Oficina esta congestionada salgo*

a la fila y empiezo a atender en mi Oficina clientes a los cuales yo les pueda ayudar a solucionar sus necesidades ejemplo: asesorías, consultas, etc. Gerente Oficina No. 5 (comunicación personal, 25-11-2014).

Al final manifestó: Un Gerente es un líder que da ejemplo y que tiene las capacidades de administrar y delegar con los recursos existentes, el liderazgo que asumo es participativo, reconozco el mérito a las personas, exijo respeto, compromiso y trabajo en equipo. Gerente Oficina No. 5 (comunicación personal, 25-11-2014).

Se concluye el análisis indicando que el Gerente de la Oficina No. 5 tienen un estilo de dirección Sinérgico, su percepción coincide con la de sus colaboradores , se esfuerza por solucionar los inconvenientes que se presentan con sus colaboradores a nivel de trabajo, mantiene una comunicación fluida y se integra a las actividades con compromiso, a pesar del alto nivel de estrés que maneja controla mucho su temperamento para evitar susceptibilidades sin necesidad, sus colaboradores piden integración y motivación.

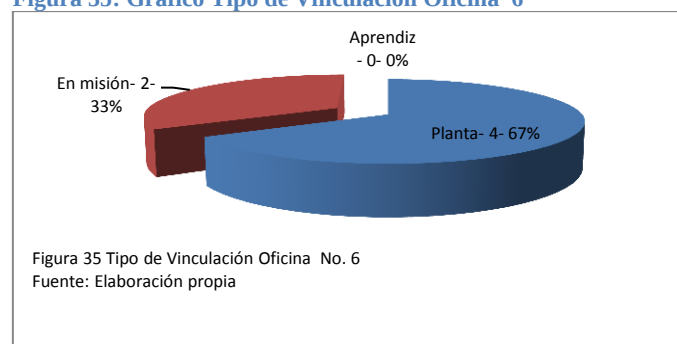
4.6 Análisis y Discusión de los Resultados Oficina 6 (Del Norte)

4.6.1 Información General

La planta de personal de esta Oficina está compuesta por 7 funcionarios, incluido el Gerente y el Asistente Administrativo. El Gerente tiene gran experiencia, lleva 29 años haciendo carrera en la Institución. Tiene a su cargo siete funcionarios que forman su equipo de trabajo, dos cajeros, cuatro asesores comerciales encargados del área de plataforma de servicios, centralizador y el Asistente Administrativo que es su mano derecha. Los funcionarios en su totalidad diligenciaron la encuesta “Escala de caracterización de los estilos de dirección y liderazgo”.

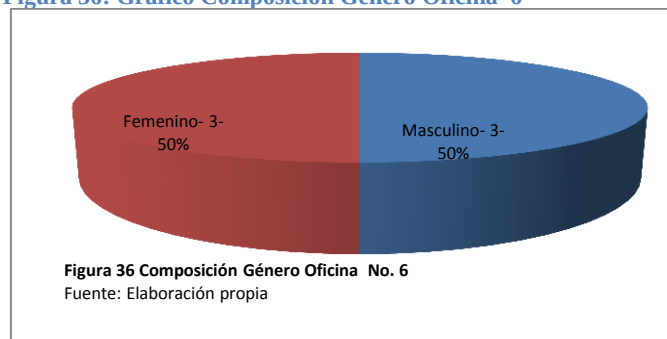
El equipo está compuesto por el 67% funcionarios de planta y el 33% en misión (ver figura 35 *Tipo de vinculación Oficina No. 6*).

Figura 35: Gráfico Tipo de Vinculación Oficina 6



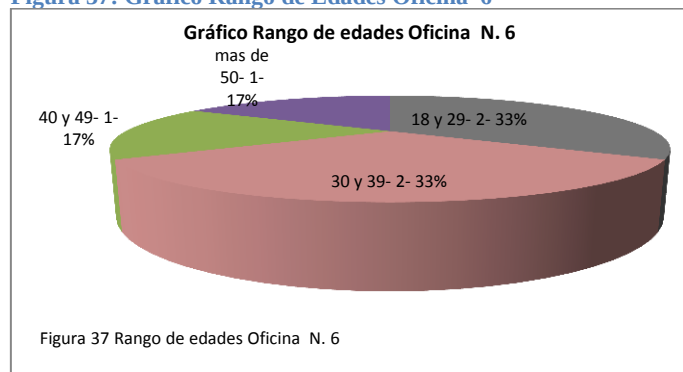
La composición por género es equilibrada en tanto que el 50% son mujeres y el 50% restante hombres (ver figura 36 Tipo Género Oficina No. 6).

Figura 36: Gráfico Composición Género Oficina 6



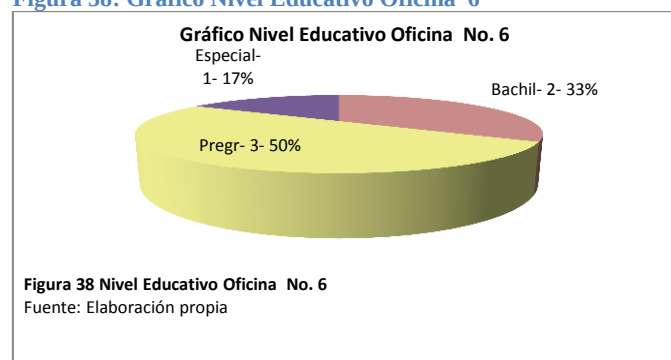
En cuanto a los rangos de edades, los funcionarios se distribuyen así, 33% para los rangos entre 18 a 29 años y 30 y 39 años, los rangos entre 40 y 49 y más de 50 años tienen un 17% cada uno (ver figura 37 *Rango de edades Oficina No. 6*).

Figura 37: Gráfico Rango de Edades Oficina 6



El nivel educativo en la Oficina el 50% tienen pregrado, el 33% son bachilleres y el 17% tienen especialización (ver figura 38 Nivel de estudios Oficina No. 6).

Figura 38: Gráfico Nivel Educativo Oficina 6



4.6.2 Percepción de los colaboradores

De acuerdo con el instrumento de recolección de datos, el Gerente de la Oficina No. 6, fue valorado en las dos dimensiones por sus colaboradores, clasificándolo en la escala con un estilo de liderazgo SINERGICO, obteniendo una calificación promedio en el componente tareas de 7,5 con una desviación estándar de 1,35 y de 8,3 en el componente personas con una desviación estándar de 1,68 teniendo los dos componentes una calificación ALTA, enfocado más hacia las personas, gracias a que sostiene buenas relaciones con sus colaboradores generando las condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable y sabe muy bien como tomar la decisiones, incentiva el trabajo en equipo, inspira confianza, promueve la colaboración y hace responsable a sus colaboradores por la ejecución de las tareas en los términos que el mismo les establece, así mismo promueve que la comunicación fluya desde los cargos

superiores hacia los inferiores. Trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que se deben alcanzar e insiste en la obtención de los resultados y emite órdenes con carácter flexible y abierto, además trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores basando su poder en su carisma y utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores. (Ver anexo No. 13 *Tabulación datos Oficina No. 6 Banco Popular percepción colaboradores*).

El Gerente de la Oficina No. 6, según la percepción de los colaboradores, ejerce un estilo de dirección y liderazgo Sinérgico, presenta una mayor calificación en la dimensión personas 8,3 por tanto supera en 0,8 la dimensión tareas 7,5. Al tener la calificación de los dos énfasis catalogados como ALTO, se puede indicar que su estilo de liderazgo es consolidado y que el énfasis en ambas dimensiones es cercano. Al graficar la información resultante de la aplicación de la herramienta en un plano cartesiano observamos que el punto que se forma corresponde a la ordenada 8,3 y la abscisa 7,5.

Todas las variables del modelo tienen una calificación ALTA, la variable de mayor puntaje es *relación directivo colaborador* con una calificación de 9,1 y la calificación de menor valor es de 5,5 para la variable *Motivación*, como se puede apreciar en la tabla No. 28, donde se presentan las doce variables ordenadas de mayor a menor.

Tabla 28: Calificación 12 Variables Oficina 6

Calificación 12 variables Oficina No. 6

	Variable	Calificación	Dimensión
1	Relación directivo colaborador	9.1 Alta	Personas
2	Ambiente de trabajo	8.9 Alta	Personas
3	Toma de decisiones	8.7 Alta	Personas
4	Trabajo en equipo	8.5 Alta	Personas
5	Responsabilidades	8.4 Alta	Tareas
6	Comunicación	8.3 Alta	Personas
7	Normas objetivos y estándares	8.1 Alta	Tareas
8	Desempeño	8.1 Alta	Tareas
9	Ordenes	7.3 Alta	Tareas
10	Control	7.1 Alta	Tareas
11	Poder	6.8 Alta	Tareas
12	Motivación	5.5 Alta	Personas

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión tareas, la variable que más alta calificación obtuvo según la percepción de los colaboradores de la Oficina No. 6 es *Responsabilidades* con un puntaje promedio de 8.4. Dentro de la manera como fue desagregada dicha variable, el aspecto más característico es *El Gerente hace responsable a sus colaboradores por la ejecución de las tareas en los términos que el mismo les*

establece. (Ítem 13 dentro de la escala de caracterización con una puntuación de 8,5 y una desviación estándar de 0,84 (Ver Tabla No. 29 Calificación variables Dimensión Tareas Oficina No. 6).

Tabla 29: Calificación Variables Dimensión Tareas Oficina 6

Calificación Variables Dimensión Tareas Of.6

Variable	Calificación	Dimensión
Responsabilidades	8.4 Alta	Tareas
Normas objetivos y estándares	8.1 Alta	Tareas
Desempeño	8.1 Alta	Tareas
Órdenes	7.3 Alta	Tareas
Control	7.1 Alta	Tareas
Poder	6.8 Alta	Tareas

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión personas, la variable con mayor puntuación fue *Relación directivo colaborador*, con 9,1 en promedio, dentro de los aspectos evaluados encontramos que los de mayor peso son *El Gerente sostiene buenas relaciones con sus colaboradores.*, (Ítem 24 dentro de la escala de caracterización con una puntuación de 9,3 y una desviación estándar de 1,2). (Ver Tabla No. 30 Calificación variables Dimensión Personas Oficina No. 6).

Tabla 30: Calificación Variables Dimensión Personas Oficina 6

Calificación Variables Dimensión PersonasOf. 6

Variable	Calificación	Dimensión
Relación directivo colaborador	9.1 Alta	Personas
Ambiente de trabajo	8.9 Alta	Personas
Toma de decisiones	8.7 Alta	Personas
Trabajo en equipo	8.5 Alta	Personas
Comunicación	8.3 Alta	Personas
Motivación	5.5 Alta	Personas

Fuente: Elaboración propia

4.6.3 Análisis pregunta abiertas

La encuesta contiene dos preguntas abiertas, a las cuales no todos los funcionarios contestaron, a continuación se presentan las respuestas consolidadas en la tabla No. 31 *Tabulación preguntas abiertas Oficina No. 6* y en la figura No. 39 *Gráfico preguntas abiertas Oficina No. 6*.

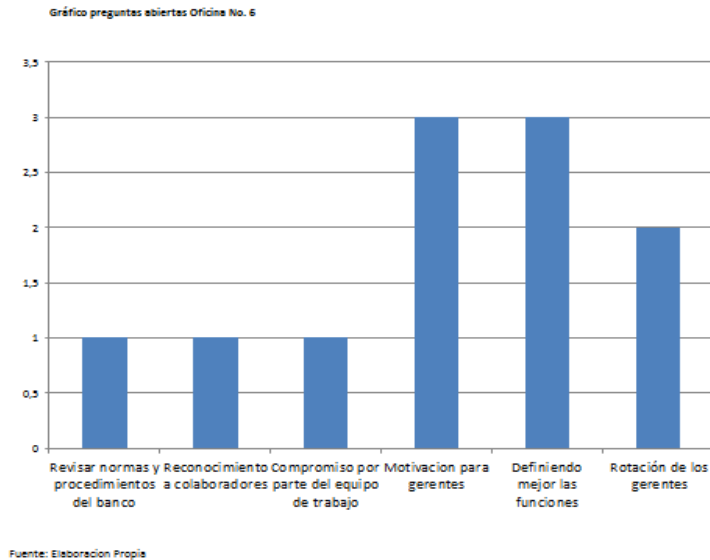
Pregunta No. 1 ¿En qué aspectos puede mejorar su Jefe para lograr desarrollar un liderazgo equilibrado entre la dimensión tareas y personas? Pregunta No. 2 ¿Cómo puede el Banco contribuir para lograr un Gerente con un liderazgo equilibrado entre la dimensión personas y tareas?

Tabla 31: Tabulación preguntas abiertas Oficina 6

Oficina 6	Items	Pregunta 1			Pregunta 2		
		Revisar normas y procedimientos del banco	Reconocimiento a colaboradores	Compromiso por parte del equipo de trabajo	Motivación para gerentes	Definiendo mejor las funciones	Rotación de los gerentes
	Colaborador 1				X		
	Colaborador 2					X	X
	Colaborador 3				X		
	Colaborador 4			X	X		X
	Colaborador 5		X			X	
	Colaborador 6	X				X	
	TOTALES	1	1	1	3	3	2

Fuente: Elaboración propia

Figura 39: Gráfico preguntas abiertas Oficina 6



En la figura 38 se observa que la mayor tendencia en las respuestas es la solicitud de capacitación a los Gerentes. “El Banco debería dar capacitaciones a los Gerentes en temas de actualidad administrativa” (colaborador 2, Oficina No. 6, 2014).

Las palabras con las cuales los funcionarios asociaron a su líder fueron: Profesional, respetuoso, independiente, sencillo, demasiado paciente.

4.6.4 Entrevistas de profundización colaboradores

Se realizaron cuatro entrevistas de profundización para comprobar el estilo de dirección y liderazgo del Gerente de la Oficina No. 6.

El encuestado No. 1 manifestó: “Es una persona con mucha responsabilidad y debe liderar un grupo de trabajo para cumplir un objetivo” (comunicación personal, 26-11-2014)

El encuestado No. 2 manifestó: “El desempeño del gerente de la Oficina se ve reflejado en el ambiente laboral de la Oficina, el cual es agradable y cordial, sus conocimientos sobre las políticas y normas del Banco permiten y dan seguridad a las labores diarias de sus colaboradores, por su carácter permite el dialogo y admite opinión del personal” (comunicación personal, 26-11-2014).

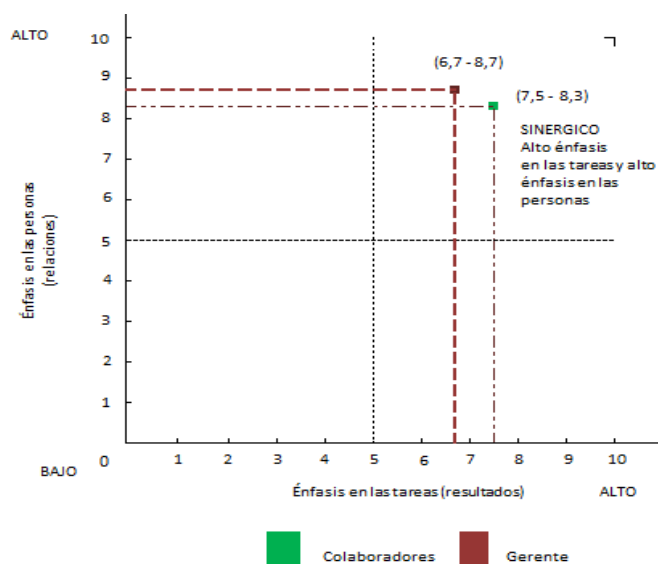
El encuestado No. 3 manifestó: Por ser una Oficina de banca empresarial se tienen unas funciones especiales que requieren mayor atención, en cuanto a esto la Dirección tiene claro los parámetros a seguir y el liderazgo está centrado en esta área. El jefe debe informarse y actualizarse ya que lleva mucho tiempo en el cargo y muchos procedimientos han cambiado en cuanto a la plataforma. (Comunicación personal, 26-11-2014)

El encuestado No. 4 indicó: “Nunca he tenido problemas con él, es una persona correcta y alegre, siento que se esfuerza un poco por mantener un buen ambiente de trabajo, me gustaría un poco más de apoyo y reconocimiento”. (Comunicación personal, 26-11-2014)

4.6.5 Autopercepción del Gerente

De la aplicación de la encuesta al Gerente, encontramos que su autovaloración es ALTA para las dos dimensiones, su énfasis mayor es en las personas con promedio de 8,7 y en las tareas con una calificación promedio de 6,7. La diferencia es de 2,0. En la dimensión personas la variable con mayor calificación *Relación directivo colaborador* con 10 y la variable de menor calificación fue *Motivación* con 5,0. En la dimensión tareas, la variable con mayor puntaje fue *Normas objetivos y estándares* con 9,0 y la más baja fue poder con 4,0 (ver tabulación completa en el Anexo No. 14 *Tabulación datos Oficina No 6 Banco Popular autopercepción Gerente*).

Figura 40: Ubicación en el Plano Cartesiano de los Puntos resultantes



Nota fuente: Adaptado de Sánchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las Organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle. Página 112.

En la figura No. 40 *Ubicación en el plano cartesiano de los puntos resultantes Oficina No. 6* se puede observar la cercanía en la percepción del Gerente ubicado en el punto (6,7; 8,7) con la percepción de los colaboradores ubicado en el punto (7,5; 8,3), dando como resultado la consolidación del estilo SINERGICO.

4.6.6 Entrevista de profundización Gerente

El Gerente de la Oficina 6, es un profesional con mucha experiencia, ha hecho carrera en el Banco y ha desarrollado buenas relaciones con sus colaboradores, gestiona la integración con actividades deportivas lo que facilita el conocimiento de su grupo, su Oficina está ubicada en el segundo piso y sus colaboradores están en el primero, tiene instalados los monitores que le permiten observar a sus colaboradores, se esfuerza por dar un trato respetuoso, por lo que indicó:

Cuando hay respeto se logra homogenizar los colaboradores, el rol que asumimos en esta Oficina nos permite aprender mucho, me gusta enseñar, no soy egoísta con mis conocimientos. Motivo con el ejemplo cumpliendo con el horario, realizando las actividades que se deben hacer y comprometiéndome con toda la Oficina, el ambiente es agradable, apoyo y doy acompañamiento, no me gusta dar palmaditas en la espalda, estoy comprometido con el equipo, metiendo la ficha para que todo salga bien, el día que nos equivoquemos asumo la responsabilidad” (comunicación personal, 27-11-2014).

Comunicación: hago la retroalimentación positiva y me ha funcionado, evitando caer en la misma situación, si se detecta que la solución es falta de conocimientos, coordino la capacitación con el área de Personal y la mayoría de las veces esto cambia la

actitud de las personas, mi Oficina es de puertas abiertas, en las reuniones, procuro establecer un buen ambiente de trabajo, nos reímos a pesar de la carga de trabajo (comunicación personal, 27-11-2014).

Trabajo en equipo: Coordino con el asistente y algunas veces cuando el trabajo es más delicado lo hago directamente, en algunas ocasiones, se redistribuyen actividades cuando hay sobrecarga” (comunicación personal, 27-11-2014).

Control: “Por la actividad comercial salgo frecuentemente de la Oficina pero me apoyo con el asistente quien maneja los controles operativos, los llamados de atención los hago con respeto y con buen lenguaje nunca con groserías ni gritos” (comunicación personal, 27-11-2014).

En cuanto al Poder: “Me ha funcionado con la gente, cuando ellos ven el ritmo de trabajo que llevamos se va integrando poco a poco, puesto que somos ordenados y responsables” (comunicación personal, 27-11-2014).

Desempeño: “es individual observo muy de cerca a los funcionarios de cartera y el asistente está pendiente del resto de las áreas”. (Comunicación personal, 27-11-2014).

Responsabilidad:

El buen trato a los colaboradores es importante porque de ellos depende el resultado, así pueden desarrollar sus actividades con gusto y amen lo que hacen, las cosas obligadas no salen igual, busco que la gente esté a gusto y cuando se presentan dificultades busco la solución, no le llamo problemas (comunicación personal, 27-11-2014).

De lo analizado anteriormente se pudo concluir que el estilo de dirección y liderazgo del Gerente de la Oficina No. 6, es Sinérgico, con mayor énfasis en las personas, la percepción sobre el estilo de dirección y liderazgo coincide con el de los colaboradores, su mayor orgullo es enseñar con el buen ejemplo, le gusta generar un ambiente agradable y se esfuerza por que las reuniones de trabajo también sean divertidas, sin que pierdan la seriedad del caso. Sin embargo sus colaboradores sienten que falta mayor integración y motivación, por ello solicitan capacitaciones presenciales y actividades de crecimiento.

4.7 Análisis y Discusión de los Resultados Oficina 7 (La Floresta)

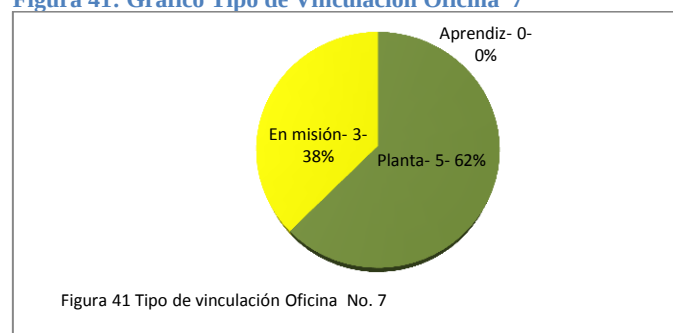
4.7.1 Información General

La planta de personal de esta Oficina está compuesta por nueve funcionarios, incluido el Gerente y el Asistente Administrativo. El Gerente de la Oficina ha construido carrera bancaria en el Banco Popular, en el cargo tiene 4 años, sin embargo tiene más de 25 años de experiencia en el Banco. Tiene a su cargo ocho funcionarios, cuatro cajeros, cuatro asesores comerciales encargados del área de

plataforma de servicios y el Asistente Administrativo. Los funcionarios en su totalidad diligenciaron la encuesta “Escala de caracterización de los estilos de dirección y liderazgo”.

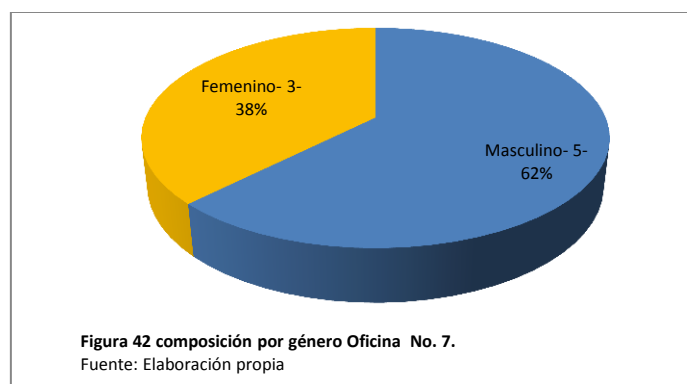
La información recolectada sin incluir el Gerente el cual es de planta, nos muestra que el 38% de los colaboradores son en misión mientras que el 62% son de planta como se aprecia en la figura No. 41 *Tipo de vinculación Oficina No. 7*.

Figura 41: Gráfico Tipo de Vinculación Oficina 7



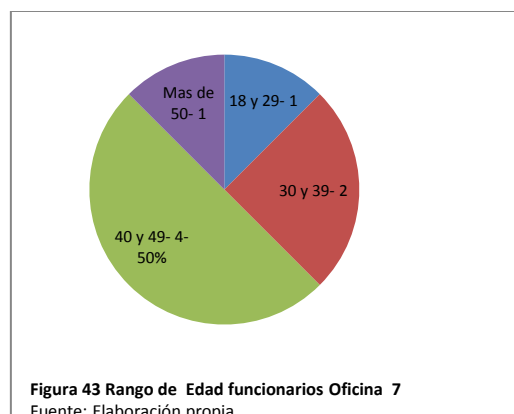
Hay mayoría de hombres en esta Oficina y representan el 62%, las mujeres constituyen en 38% (ver figura No. 42 Composición por genero Oficina No. 7).

Figura 42: Gráfico Composición Género Oficina 7



El 50% de los funcionarios están entre 40 y 49 años, el 25% entre 30 y 39 años, el 13% más de 50 años y el 12% menor de 29 años (Ver figura 43 *Rango de edad funcionarios Oficina No. 7*).

Figura 43: Gráfico Rango de Edad Oficina 7



En cuanto al nivel de estudios el 63% de los funcionarios tienen pregrado y el 37% son tecnólogos (Ver figura No. 44 Nivel de estudios Oficina No. 7).

Figura 44: Gráfico Nivel de Estudios Oficina 7



4.7.2 Percepción de los colaboradores

El Gerente de la Oficina No. 7 según la percepción de sus colaboradores, aplica un estilo de dirección y liderazgo Sinérgico, en tanto que obtuvo una calificación promedia en el componente tareas de 7,8 (ALTA) con desviación estándar de 1,33 y en el componente

personas con promedio de 8,9 (ALTA) con desviación estándar de 0,73. El Gerente incentiva el trabajo en equipo, muestra e inspira confianza en sus colaboradores, se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta, genera las condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable, tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones procurando que las decisiones se tomen en consenso. El Gerente trabaja para que existan buenas relaciones, emite ordenes con carácter flexible y abierto, promueve el establecimiento de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades, promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores y utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo, así como trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento; los hace responsable por la ejecución de las tareas en los términos que el mismo les establece además hace uso de su poder para dar solución a los conflictos y utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores. (Ver Anexo 15 *Tabulación datos Oficina No. 7 Banco Popular percepción colaboradores*). Según la percepción de los colaboradores, el Gerente ejerce un estilo de dirección y liderazgo Sinérgico, pero tiene una mayor calificación en la dimensión personas 8,9 y supera en 1,1 la dimensión tareas. Al tener la calificación de los dos énfasis con ALTO, se puede indicar que su estilo de liderazgo es consolidado y que el énfasis en ambas dimensiones es cercano. Al graficar la información resultante de la aplicación de la herramienta en un plano cartesiano observamos que el punto que se forma en la gráfica corresponde a la ordenada 7,8 y la abscisa 8,9 ver figura No. 39.

En el análisis de las variables todas tienen una calificación ALTA, la variable de mayor puntaje es ambiente de trabajo con una calificación de 9.4, la calificación menor es de 6,6 para la variable poder, catalogada como ALTA, como se puede apreciar en la tabla No. 32 donde se presentan las 12 variables ordenadas de mayor calificación a menor.

Tabla 32: Calificación 12 Variables Oficina 7

Calificación 12 variables Oficina No. 7 Banco Popular

Variable		Calificación	Dimensión
Ambiente de trabajo	9,4	Alta	Personas
Trabajo en equipo	9,4	Alta	Personas
Toma de decisiones	9,2	Alta	Personas
Relación directivo colaborador	9,1	Alta	Personas
Ordenes	9,1	Alta	Tareas
Normas objetivos y estándares	8,8	Alta	Tareas
Comunicación	8,5	Alta	Personas
Desempeño	7,9	Alta	Tareas
Control	7,6	Alta	Tareas
Responsabilidades	7,2	Alta	Tareas
Motivación	6,8	Alta	Personas
Poder	6,6	Alta	Tareas
Elaboración propia			

Para el caso de las variables que componen la dimensión tareas, la variable que más alta calificación obtuvo según la percepción de los colaboradores de la Oficina No. 7 es *Órdenes* con un puntaje promedio de nueve punto tres 9,1. Dentro de la manera como fue desagregada dicha variable, el aspecto más característico es *El Gerente siempre emite ordenes con carácter flexible y abierto*. (Ítem 5

dentro de la escala de caracterización con una puntuación de 9,1 y desviación estándar de 0,83). (Ver tabla 33 Calificación variables dimensión tareas Oficina No. 7).

Tabla 33. Calificación Variables Dimensión Tareas
Calificación Variables Dimensión Tareas Of.7

Variable		Calificación	Dimensión
Órdenes	9,1	Alta	Tareas
Normas objetivos y estándares	8,8	Alta	Tareas
Desempeño	7,9	Alta	Tareas
Control	7,6	Alta	Tareas
Responsabilidades	7,2	Alta	Tareas
Poder	6,6	Alta	Tareas
Elaboración propia			

En la dimensión personas, las variables con mayor puntuación fueron *Ambiente de trabajo* y *Trabajo en equipo*, dentro de los aspectos evaluados encontramos que los de mayor peso son *El Gerente genera las condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable* y *El Gerente se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores*. (Ítem 34 y 35 dentro de la escala de caracterización con una puntuación de 9,4 y una desviación estándar de 0,74) (Ver tabla 34 Ver tabla 34 Calificación variables dimensión personas Oficina No. 7).

Tabla 34: Calificación Variables Dimensión Personas Oficina 7

Calificación Variables Dimensión Personas Of.7

Variable		Calificación	Dimensión
Ambiente de trabajo	9,4	Alta	Personas
Trabajo en equipo	9,4	Alta	Personas
Toma de decisiones	9,2	Alta	Personas
Relación directivo colaborador	9,1	Alta	Personas
Comunicación	8,5	Alta	Personas
Motivación	6,8	Alta	Personas
Elaboración propia			

4.7.3 Análisis pregunta abiertas

La encuesta contiene dos preguntas abiertas, a las cuales no todos los funcionarios contestaron, a continuación se presentan las respuestas consolidadas en la tabla No. 35 *Tabulación preguntas abiertas Oficina No. 7* y en la figura No. 45 *Gráfico preguntas abiertas Oficina No. 7*.

Pregunta No. 1 ¿En qué aspectos puede mejorar su Jefe para lograr desarrollar un liderazgo equilibrado entre la dimensión tareas y la dimensión personas? Pregunta No. 2 ¿Cómo puede el Banco contribuir para lograr un Gerente con un liderazgo equilibrado entre la dimensión personas y tareas?

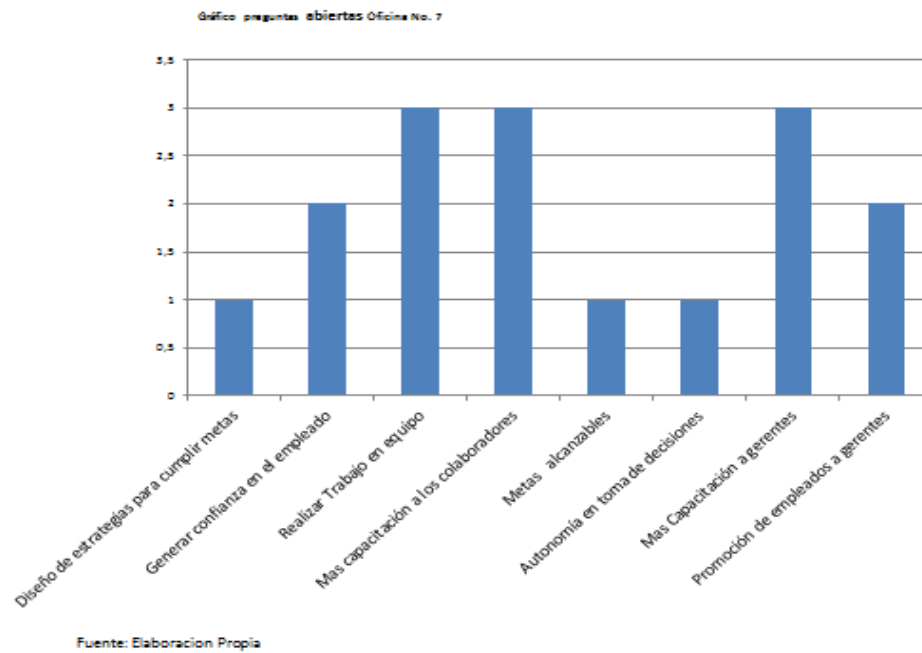
Tabla 35: Tabulación preguntas abiertas Oficina 7

Tabulación de preguntas abiertas Oficina No. 7

Oficina 7	Items	Pregunta 1			Pregunta 2			
		Diseño de estrategias para cumplir metas	Generar confianza en el empleado	Realizar Trabajo en equipo	Más capacitación a los colaboradores	Metas alcanzables	Autonomía en toma de decisiones	Más Capacitación a gerentes
	Colaborador 1				X			X
	Colaborador 2					X	X	
	Colaborador 3			X				X
	Colaborador 4		X	X	X			X
	Colaborador 5							
	Colaborador 6	X	X	X	X			X
	Colaborador 7							
	Colaborador 8							X
TOTALES		1	2	3	3	1	1	3

Fuente: Elaboración propia

Figura 45: Gráfico Preguntas Abiertas Oficina 7



4.7.4 Entrevistas de profundización colaboradores

La experiencia del Gerente a través de su formación bancaria en la Institución y los diferentes cargos que ha ocupado, le permite tener un conocimiento sobre sus colaboradores y tiene la habilidad de identificar las fortalezas de funcionarios que han tenido dificultades en otras Oficinas e integrarlos a su equipo de trabajo

...si uno no es fuerte en algo no es necesario para tener éxito, si uno no tiene una fortaleza debe hacer lo necesario para mejorar, sin necesidad de incurrir en instancias superiores como el área de personal... tiene mucho conocimiento de toda la operatividad de la Oficina, por ello nos apoya en casi todo, tiene humildad y facilita que se genere confianza, por su forma de ser alegre, respetuosa y muy controlada y calmada en el trato con las personas. (Entrevista profundización colaborador 1, Oficina No. 7, 2014).

Sus colaboradores se sienten a gusto con la manera de dirigir, controlar y ordenar en la Oficina “Es un hombre que planea mucho, dirige y sabe hacer las cosas es ágil, amable y muy buen asesor” (entrevista profundización colaborador 1, Oficina No. 7, 2014). “Es divertido, es agradable trabajar con él, las órdenes las da pero de una manera que no se siente intimidado, pero si se siente uno en la obligación de cumplirlas” (entrevista profundización colaborador 2, Oficina No. 7, 2014).

... dirige con calidad humana, es imparcial y justo, se preocupa por la Oficina hace mucho control o seguimiento, verifica Las órdenes son cordiales y nunca fuera de tono, es amable pero directo y hace seguimiento, hace mucho reconocimiento pero está muy pendiente de los errores para que se solucionen” (entrevista profundización colaborador 3, Oficina No. 7, 2014).

En cuanto a la forma de motivar, comunicar y tomar decisiones los entrevistados coincidieron en sus apreciaciones. “Cuando toma una decisión comunica, expresa en lo posible todas las sustentaciones con detalle para que todos entiendan y tengan claridad de la situación, genera confianza para que hablemos abiertamente con él, es una persona motivadora” (entrevista profundización colaborador 1, Oficina No. 7, 2014). “Apoya el aprendizaje, hace muchas reuniones pero ayuda mucho para que las cosas salgan bien, enseña, es

buen compañero” usa un modo de expresarse adecuado y que le sabe llegar a los funcionarios, en las reuniones mira cual es la fortalezas de cada uno si en lo comercial o lo operativo” (entrevista profundización colaborador 2, Oficina No. 7, 2014). “... apoya en cualquier dificultad, es incondicional con todo el grupo, siempre trata de que seamos mejores en lo que hacemos y como persona, le tenemos aprecio”. (Entrevista profundización colaborador 3, Oficina No. 7, 2014). “El trabajo en equipo es agradable, hay mucho compañerismo, hacemos sentir bien a los nuevos, somos como una familia con papá y mamá. NO se dan órdenes recibimos instrucciones, su Oficina es de puertas abiertas” (entrevista profundización colaborador 4, Oficina No. 7, 2014).

Las palabras con las cuales los funcionarios asociaron a su líder fueron: Líder, humano, inspiración, confiable.

4.7.5 Autopercepción del Gerente

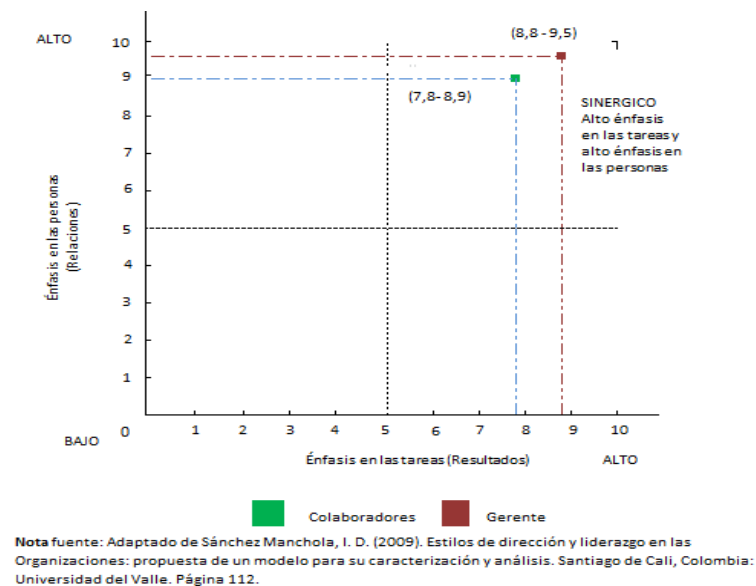
De la aplicación de la encuesta al Gerente, encontramos que su autovaloración es ALTA para las dos dimensiones, su énfasis mayor es en las personas con una calificación promedio de 9.5, mientras que su valoración promedio en el énfasis personas es de 8.8. La diferencia es de 0.7, lo que indica que es un liderazgo centrado en el respeto hacia las personas y las tareas (ver anexo No. 16

Tabulación datos Oficina No. 7 Banco Popular- Autopercepción Gerente.

En la dimensión tareas las *variables responsabilidades, desempeño y control* se obtuvieron las mayores calificaciones con 10,0 y la menor fue la variable poder con 6,6; en la dimensión Personas las mayores calificaciones están en las variables *Toma de decisiones, motivación, relación directivo colaborador, trabajo en equipo y ambiente de trabajo* con 10,0. El promedio más bajo fue para la variable *comunicación* con 7,0, estos datos se pueden ver en tabla No. 16.

La autopercepción del Gerente y la de sus colaboradores coinciden, ubicando el estilo de dirección y liderazgo Sinérgico, pero mientras el Gerente cree que su liderazgo tiene mayor énfasis en las tareas, su personal cree que el mayor énfasis es en las personas, como se presenta en la figura No. 45 donde se graficaron los dos puntos en plano cartesiano.

Figura 46: Ubicación en el Plano Cartesiano de los puntos resultantes Oficina 7



4.7.6 Entrevista de profundización Gerente

El Gerente se encuentra satisfecho con su labor como administrador de los recursos, dando apoyo en diferentes procesos operativos, administrativos y el manejo del recurso humano que es una de sus prioridades “conozco a profundidad todas las operaciones, eso me ha servido mucho pues no acepto excusas que no tengan un fundamento sustentado” Gerente Oficina No. 7 (Comunicación personal, 3-12-2014). Si algún funcionario quiere engañarlo presentando excusas falsas para no hacer algo, es difícil, su conocimiento operativo es muy minucioso y está pendiente de todos los cambios. En cuanto a la forma de relacionarse indicó

...siento como si fueran mis hijos y por eso me duele cualquier cosa que les pase y los defiendo cuando es necesario, en estos 5 años me he tomado el trabajo de conocerlos y me gusta encontrar las fortalezas de cada uno en el ámbito laboral". Gerente Oficina No. 7 (Comunicación personal, 3-12-2014).

Para solucionar los conflictos tiene una estrategia:

...es posible que un empleado tenga problemas en otras Oficinas, yo me tomo el tiempo de observarlo y dialogar con él para establecer cuál es la situación o el problema y solucionarlo dentro de la Oficina sin intervención de otras instancias, mi propósito es ir mejorando la actitud. Soy uno de ellos, así quiero que me vean, respeto mucho a los funcionarios y ellos me respetan por mi rango y también como persona, no me aprovecho de mi cargo, siempre soy muy objetivo con lo que tiene que ver con la reglamentación pero respeto a todos. Gerente Oficina No. 7 (Comunicación personal, 3-12-2014).

Con respecto a la motivación menciona:

Mantener motivado al personal ofertando premios, felicitándolos permanentemente ante el grupo, se llama la atención en procesos especialmente operativos, en privado nunca delante del cliente, siempre busco formar a la gente, enseñarles, somos iguales pero mi éxito es que los trato de igual a igual, con respeto logrando su compromiso. Gerente Oficina No. 7 (Comunicación personal, 3-12-2014).

Sobre el tema de la comunicación en su Oficina indicó:

Se hacen reuniones cada semana los miércoles, aprovechamos para informar la meta, como vamos en el cumplimiento que inquietudes tienen y me propongo resolver cualquier situación que se presente. Aprovecho las reuniones y entablo comunicación directa con todos, en la parte operativa debemos cumplir al pie de la letra y estímulo permanentemente para cumplir en la parte comercial. Gerente Oficina No. 7 (Comunicación personal, 3-12-2014).

En cuanto a las normas, objetivos y estándares opina:

A los reemplazos o personas nuevas que vienen a reemplazar un funcionario, uso un tiempo prudente para indicarles en general de lo que tienen que hacer, les hablo de cifras, de que es lo que esperamos que haga, la importancia de su participación en el desarrollo de la Oficina, los asesoro permanentemente, porque conozco todos los cargos de la Oficina y los he desempeñado en el pasado. Gerente Oficina No. 7 (Comunicación personal, 3-12-2014).

Por otra parte sobre el control, dice:

Cuando hay inconvenientes operativos y personales o conductas difíciles de algún empleado lo llamo a mi Oficina, resalto las cosas buenas, sus características personales para que baje su frustración o enojo y me cuente cual es la verdadera razón de su comportamiento. Todos los días observo y analizo los movimientos diarios, con mi experiencia y me involucro en los arqueos de caja, pues he ayudado a buscar descuadres cuando se han presentado el caso, recalco mucho sobre la unión y el trabajo en equipo y me ofrezco a ayudar, me involucro en la solución. Gerente Oficina No. 7 (Comunicación personal, 3-12-2014).

Sobre el desempeño, aclaró:

Según los roles que se implementan por ejemplo en plataforma pasó de ser integral a multifuncional, es decir que cada funcionario atiende cualquier necesidad financiera de los clientes y eso requiere de mucha capacitación y muy buena disposición, yo no permito que un cliente se vaya desatendido porque un funcionario tiene dudas, siempre estoy presente y me buscan para cualquier duda operativa o comercial.

Las órdenes:

No son vista como tales, dialogo mucho con mi equipo y en las reuniones elaboramos actas que permiten tener claros los acuerdos y las fechas de entrega de los trabajos, con las firmas de los que intervenimos en el acta, pero no como un instrumento de presión y castigo, si no para que todos se sientan comprometidos. Según los roles o las áreas, nombro un líder para que me ayude a hacer seguimiento y entre todos cumplamos con las exigencias del Banco. Gerente Oficina No. 7 (Comunicación personal, 3-12-2014)

Objetivos: “Aprovecho las reuniones y les transmito la mayor cantidad de información especialmente lo que tiene que ver con los cambios, pues el Banco está cambiando permanentemente para ser más competitivos y nosotros debemos adaptarnos” Gerente Oficina No. 7 (Comunicación personal, 3-12-2014).

Para lograr organizar a su grupo de trabajo, argumenta:

Observo si hay congestión en algún cargo, si la caja está llena y se requiere apoyo a la labor para evacuar a los clientes, lo hago sin problema aunque sé que no es de mi función como Gerente pero sí como líder, al involucrarme como parte de la solución con el ejemplo enseño a que debemos trabajar unidos, si hay alguna dificultad la solucionamos como equipo, si observo recarga de operaciones también redistribuyo actividades para que podamos cumplir con los compromisos. Gerente Oficina No. 7 (Comunicación personal, 3-12-2014)

Sobre la forma de motivar a su grupo, se esfuerza mucho, sabe que un grupo desmotivado no es productivo.

Los premios que se ganan la Oficina tienen un componente para el Gerente, sin embargo me gusta compartir con todos los empleados pues gracias a ellos son posibles, programamos una actividad y les permito que la escojan. Cuando se requiere se solicita mucha capacitación para los funcionarios, no todos tienen el mismo ritmo de aprendizaje y ni la misma disposición pero les ayudo a mejorar potencializando en lo que son buenos así se evitan errores futuros. Gerente Oficina No. 7 (Comunicación personal, 3-12-2014).

En cuanto a la toma de decisiones manifestó:

En la parte comercial les comunico las decisiones que son necesarias pero también pido concepto sobre la manera como se puede mejorar la estrategia, de esta manera se logran actividades mejor diseñadas y con mayor colaboración y participación, si la

decisión es operativa o es por causa de un error tengo el criterio para definir, pero mi prioridad es solucionarlo en la Oficina, bajo mi responsabilidad. Un líder debe tener la capacidad de lograr formar la gente, el Banco ha cambiado y mejorado, nosotros también debemos hacerlo. Gerente Oficina No. 7 (Comunicación personal, 3-12-2014).

En conclusión podemos indicar que el Gerente de la Oficina No. 7, tiene un estilo de dirección y liderazgo Sinérgico, con mayor énfasis en las personas, la percepción sobre el estilo de dirección y liderazgo coincide con el de los colaboradores, le gusta generar un ambiente agradable y da el mayor apoyo posible, le gusta acompañar los procesos y ser el principal mentor, las reuniones de trabajo son amenas y su Oficina es de puertas abiertas. Sin embargo su equipo pide mayor capacitación para gerentes y subordinados.

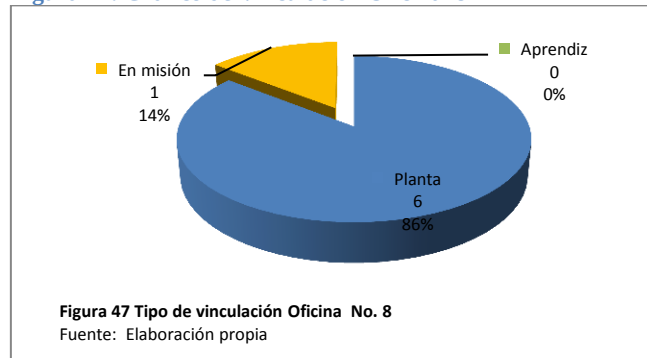
4.8 Análisis y Discusión de los Resultados Oficina 8 (La Merced)

4.8.1 Información General

La planta de personal de esta Oficina está compuesta por ocho colaboradores, incluido el Gerente y el Asistente Administrativo. El Gerente de la Oficina tiene en el cargo 18 meses y el mismo tiempo de vinculación con la Empresa, es administrador de empresas. Tiene a su cargo dos cajeros, cuatro asesores comerciales encargados del área de plataforma de servicios y el Asistente Administrativo. Los funcionarios en su totalidad diligenciaron la encuesta “Escala de caracterización de los estilos de dirección y liderazgo”.

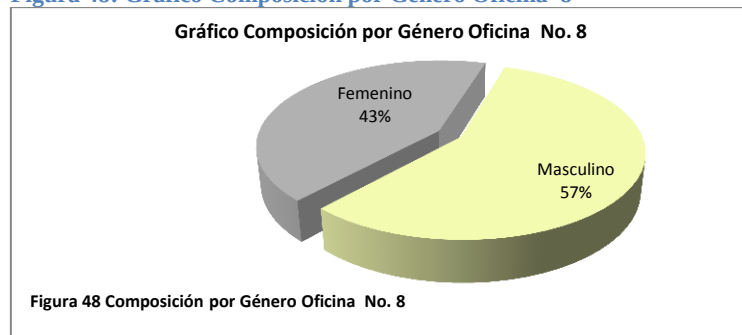
La información recolectada sin incluir el Gerente el cual es de planta, nos muestra que el 14% de los colaboradores son en misión mientras que el 86% son de planta como se aprecia en la figura No. 47 *Tipo de vinculación Oficina No. 8*

Figura 47: Gráfico de Vinculación Oficina 8



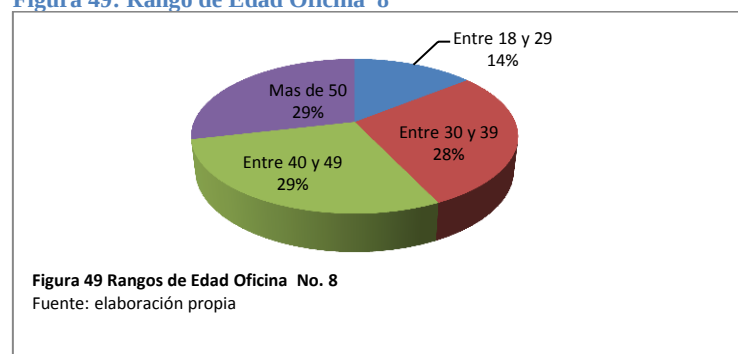
La composición por género muestra la mayoría de hombres con 57% y mujeres 43% del total de empleados, como se observa en la figura No. 48 *Composición por género Oficina No. 8*.

Figura 48: Gráfico Composición por Género Oficina 8



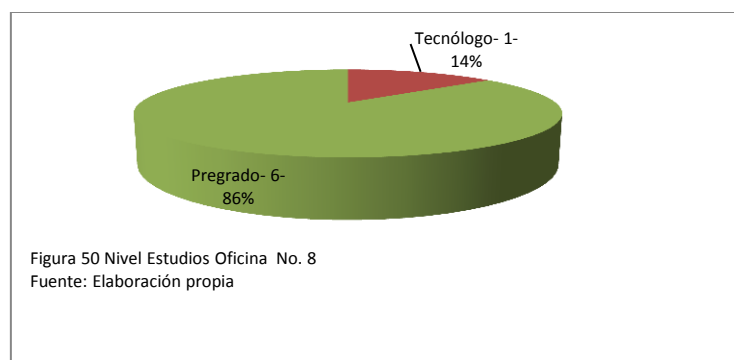
Con respecto a los rangos de edad, hay concentración mayor de funcionarios entre los 30 y 39; Entre 40 y 49 y más de 50 con un 29% y funcionarios entre 18 y 29 con un 13% (Ver figura No. 49) rangos de edad Oficina No. 8,

Figura 49: Rango de Edad Oficina 8



En cuanto al nivel académico el 86% son universitarios y el 14% son técnicos. (Ver figura No. 50) nivel de estudios Oficina No 8.

Figura 50: Gráfico Nivel Estudios Oficina 8



4.8.2 Percepción de los colaboradores

De acuerdo con el instrumento de recolección de datos, el Gerente de la Oficina No. 8, fue valorado en las dos dimensiones por sus colaboradores, obteniendo una calificación promedio en el componente tareas de 8,0 con una desviación estándar de 1,38 y de 9,2 en el componente personas con una desviación estándar de 0,96. Los dos componentes tienen calificación ALTA. enfocado más hacia las personas gracias a que promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores y viceversa y con personas del mismo nivel jerárquico, genera buenas relaciones con su equipo de trabajo, procura las condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable, muestra e inspira confianza y propende por un alto nivel de compromiso, a la hora de tomar decisiones les pide ideas y tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores, así mismo insiste en la obtención de los resultados; promueve el establecimiento de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades y emite órdenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo y los hace responsables por la ejecución de las tareas en los términos que el mismo les establece, basa su poder en su carisma y

no logra la obediencia debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos, además mantiene se mantiene en contacto directo con sus colaboradores. (Ver tabulación de datos en el Anexo No. 17 *Tabulación datos Oficina No. 8 Banco Popular percepción colaboradores*)

El Gerente de la Oficina No. 8 objeto de la caracterización y según la percepción de los colaboradores, ejerce un estilo de dirección y liderazgo Sinérgico, presentando un mayor énfasis en la dimensión personas con 9,2 y supera en 1,2 la dimensión tareas que obtuvo 8,0. Al tener la calificación de los dos énfasis con ALTO, se puede indicar que su estilo de liderazgo es consolidado y que el énfasis en ambas dimensiones es cercano. Al graficar la información resultante de la aplicación de la herramienta en un plano cartesiano observamos que el punto que se forma en la gráfica corresponde a la ordenada (9,2) y la abscisa (8,0), como se puede apreciar en la figura 39.

En el análisis de las variables, encontramos que las doce variables del modelo tienen una calificación ALTA, la variable de mayor puntaje es *comunicación* con una calificación de 9,7 y la calificación menor es de 6,6 para la variable *motivación*, como se puede apreciar en la tabla No. 36, donde se presentan todas las variables ordenadas de mayor calificación a menor.

Tabla 36: Calificación 12 Variables Oficina 8

Calificación 12 variables Oficina No. 8

	Variable		Calificación	Dimensión
1	Comunicación	9.7	Alta	Personas
	Relación directivo	9.5	Alta	Personas
2	colaborador			
3	Ambiente de trabajo	9.5	Alta	Personas
4	Trabajo en equipo	9.4	Alta	Personas
5	Toma de decisiones	9.3	Alta	Personas
6	Desempeño	9.0	Alta	Tareas
	Normas objetivos y	8.5	Alta	Tareas
7	estándares			
8	Control	8.5	Alta	Tareas
9	Ordenes	8.3	Alta	Tareas
10	Responsabilidades	7.3	Alta	Tareas
11	Poder	6.7	Alta	Tareas
12	Motivación	6.6	Alta	Personas

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de las variables que componen la dimensión tareas, la variable que más alta calificación obtuvo según la percepción de los colaboradores de la Oficina No. 8 es *desempeño* con un puntaje promedio de 9,0. Dentro de la manera como fue desagregada dicha variable, el aspecto más característico es *El Gerente insiste en la obtención de los resultados*. (Ítem 12 dentro de la escala de caracterización con una puntuación de 9,6 y una desviación estándar de 0,79. (Ver tabla 37 Calificación Variables Dimensión Tareas Oficina 8). De igual manera la variable con menor puntuación es poder con 6.7 pero continúa en el rango Alto.

Tabla 37: Calificación Variables Dimensión Tareas Oficina 8

Calificación Variables Dimensión Tareas Of.8

Variable		Calificación	Dimensión
Desempeño	9.0	Alta	Tareas
Normas objetivos y estándares	8.5	Alta	Tareas
Control	8.5	Alta	Tareas
Ordenes	8.3	Alta	Tareas
Responsabilidades	7.3	Alta	Tareas
Poder	6.7	Alta	Tareas

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión personas, la variable con mayor puntuación fue *comunicación con 9.7*, dentro de los aspectos evaluados encontramos que el de mayor peso es *El Gerente promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores; el Gerente promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores; el Gerente promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico*. (Ítem 26, 27 y 28 dentro de la escala de caracterización con una puntuación de cada una de 9,7 y una desviación estándar de 0,49). La variable con calificación más baja es *motivación con 6.6*. (Ver Tabla 38 Calificación Variables Dimensión Personal Oficina 8).

Tabla 38: Calificación Variables Dimensión Personas Oficina 8

Tabla No. 38

Calificación Variables Dimensión Personas Of. 8

	Variable		Calificación	Dimensión
1	Comunicación	9.7	Alta	Personas
	Relación directivo	9.5	Alta	Personas
2	colaborador			
3	Ambiente de trabajo	9.5	Alta	Personas
4	Trabajo en equipo	9.4	Alta	Personas
5	Toma de decisiones	9.3	Alta	Personas
6	Motivación	6.6	Alta	Personas

Fuente: Elaboración propia

4.8.3 Análisis preguntas abiertas

La encuesta contiene dos preguntas abiertas, a las cuales no todos los funcionarios contestaron, a continuación se presentan las respuestas consolidadas en la tabla No. 39 *Tabulación preguntas abiertas Oficina No. 8* y en la figura No. 51 *Gráfico preguntas abiertas Oficina No. 7*.

Pregunta No. 1 ¿En qué aspectos puede mejorar su Jefe para lograr desarrollar un liderazgo equilibrado entre la dimensión tareas y la dimensión personas? Pregunta No. 2 ¿Cómo puede el Banco contribuir para lograr un Gerente con un liderazgo equilibrado entre la dimensión personas y tareas?

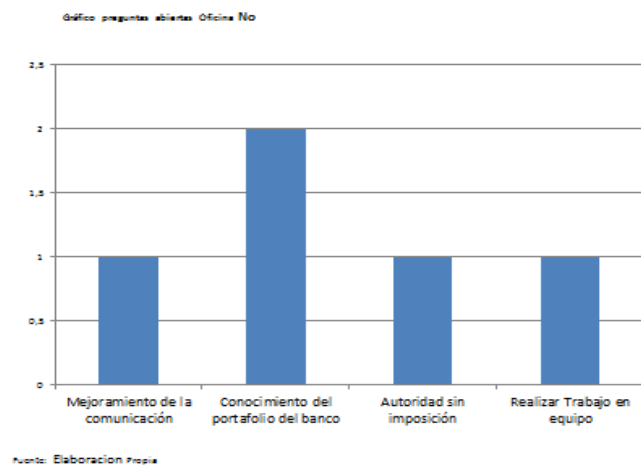
Tabla 39: Tabulación preguntas abiertas Oficina 8

Tabulación de preguntas abiertas Oficina No. 8

Oficina 8	Items	Pregunta 1			
		Mejoramiento de la comunicación	Conocimiento del portafolio del	Autoridad sin imposición	Realizar Trabajo en equipo
	Colaborador 1	X			
	Colaborador 2				
	Colaborador 3		X		
	Colaborador 4			X	
	Colaborador 5		X		
	Colaborador 6				X
	Colaborador 7				
	TOTALES	1	2	1	1

Fuente: Elaboración propia

Figura 51: Gráfico Preguntas abiertas Oficina 8



4.8.4 Entrevistas de profundización colaboradores

El funcionario No. 1 manifestó que era un Gerente muy joven y con poca experiencia en el Banco, viene de otra empresa pero ha visto su capacidad de integrarse al equipo, es una persona muy cordial, sencilla y se interesa por los colaboradores. (Comunicación personal, 3-12-2014).

El funcionario No. 2, indicó que el tiempo es corto para conocerlo a profundidad pero que lo percibe como un buen funcionario, muy preocupado por las metas. “su preocupación por las metas se nota, sin embargo trata de establecer una buena relación con su personal” (Comunicación personal, 3-12-2014).

El funcionario No. 3 argumentó: “Es muy joven pero me gusta que se esfuerce por integrarse a la cultura del Banco, hasta ahora no ha chocado no ha tenido problemas con ninguno y lo más importante saluda, aspecto fundamental para nosotros” (Comunicación personal, 3-12-2014).

Las palabras con las cuales los funcionarios asociaron a su líder fueron: Trabajador, reservado, responsable.

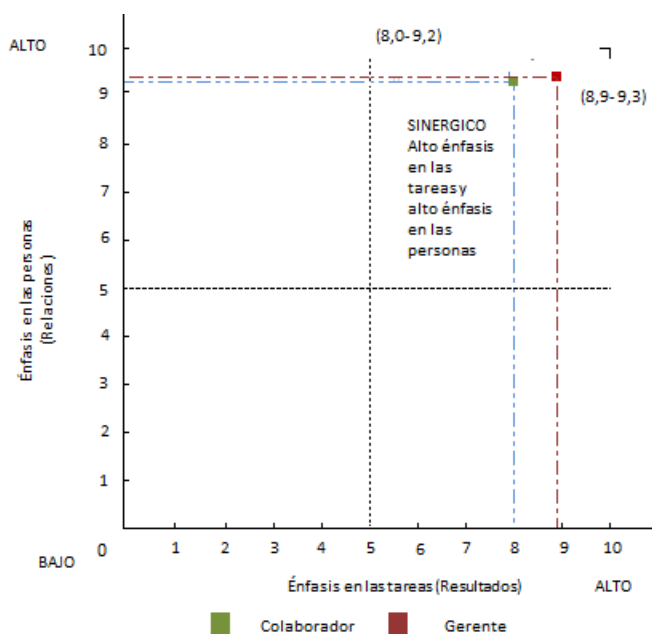
4.8.5 Autopercepción del Gerente

De la aplicación de la encuesta al Gerente, encontramos que su autovaloración es ALTA para las dos dimensiones, su énfasis mayor es en las personas con una calificación promedio de 9,3, mientras que su valoración promedio en el énfasis personas es de 8,9. La diferencia es de 0,4 lo que indica que es un liderazgo con una composición homogénea hacia los dos énfasis.

En la dimensión tareas la variable *normas, objetivos y estándares* obtuvo la mayor auto- percepción de 10,0 y la menor fue de 7,8 en la variable *poder*; en la dimensión Personas la mayor calificación fue en las variables *relación directivo colaborador* y *ambiente de trabajo* con 10,0. El promedio más bajo fue para la variable *toma de decisiones* con 8,3, estos datos se pueden ver en el anexo No. 18 *Tabulación datos Oficina No. 8 Banco Popular- Autopercepción Gerente*.

Al tomar los resultados de la percepción del Gerente y los de la percepción de los colaboradores, se graficaron en un plano cartesiano los puntos resultantes, quedando ubicados los dos en el cuadrante del estilo Sinérgico como se puede apreciar en la figura 52 Ubicación en el plano cartesiano de los puntos resultantes Oficina No. 8.

Figura 52: Ubicación en el Plano Cartesiano de los Puntos resultantes Oficina 8



Nota fuente: Adaptado de Sánchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las Organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia:

Se observa la cercanía de los dos puntos el que representa la dimensión tareas y el de la dimensión personas.

4.8.6 Entrevista de profundización Gerente

En cuanto a normas, objetivos y estándares, el Gerente manifestó: “Primero realizo un plan de acción de lo que se va a realizar, actividades comerciales por ejemplo, para lograr un enfoque en el cumplimiento de la meta y encaminar el grupo de trabajo” Gerente Oficina 8 (comunicación personal 4-12-2015). “Que se cumplan las normas de la entidad y que respeten las jerarquías de los cargos,

para dar Órdenes a mis colaboradores, soy muy prudente para evitar malos entendidos o herir susceptibilidades. (Comunicación personal, 4-12-2014).

Para organizar tareas que requieran la participación de todo el equipo el Gerente los reúne y asigna las tareas dependiendo de las competencias y funciones de cada empleado con fechas específicas para entregar, adicionalmente con la Asistente se establecen las actividades adicionales y es un gran apoyo en esta labor.

Para tomar las decisiones primero el Gerente indica que analiza la situación presentada, posteriormente aplica su criterio basado en el análisis personal de las opciones y toma la decisión en el momento más justa. La comunicación con sus subalternos es fluida y agradable.

Al final de la entrevista indica “El Gerente debe ser una persona que encamine al grupo hacia el triunfo, abierto, que escuche y ayude constantemente con una Oficina de puertas abiertas” (Comunicación personal, 4-12-2014).

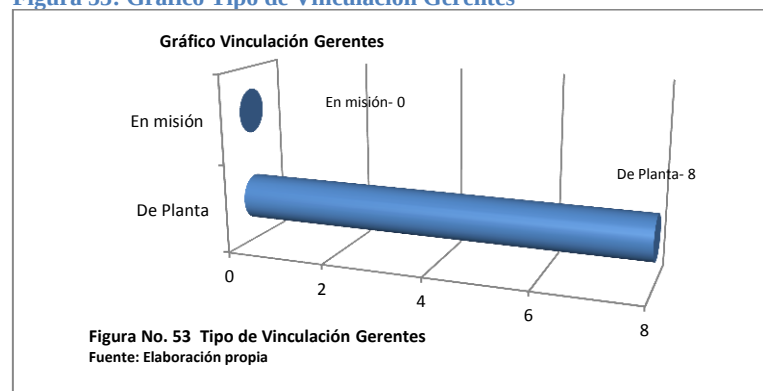
Se concluye que el estilo de dirección y liderazgo del Gerente de la Oficina No. 8 es Sinérgico y es muy equilibrado entre las dos dimensiones personas y tareas, a pesar que lleva poco tiempo en la Institución se ha integrado bien a la cultura organizacional y se esfuerza por mantener buenas relaciones con el resto del grupo, la percepción sobre su estilo coincide con la de sus colaboradores, su

Oficina es de puertas abiertas y está dispuesto a escuchar. Los colaboradores pidieron más capacitación para la Gerencia y mejora en el proceso comunicativo.

4.9 Análisis de Datos Consolidados Oficinas Banco Popular

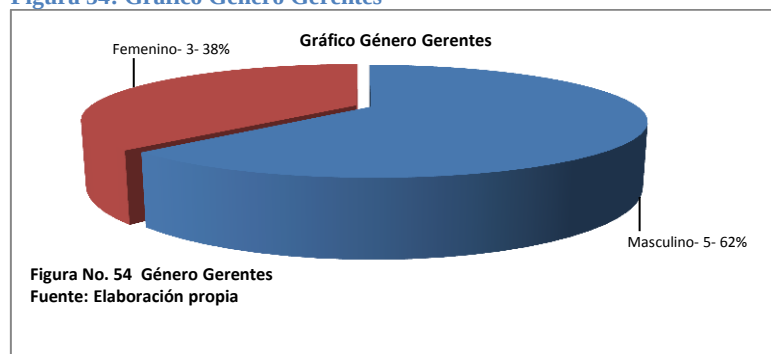
El 100% de los Gerentes son de planta, siendo un requisito de la Organización que tenga un contrato indefinido para ocupar el cargo, teniendo en cuenta que son empleados de manejo y confianza como se presenta en la figura No. 53.

Figura 53: Gráfico Tipo de Vinculación Gerentes



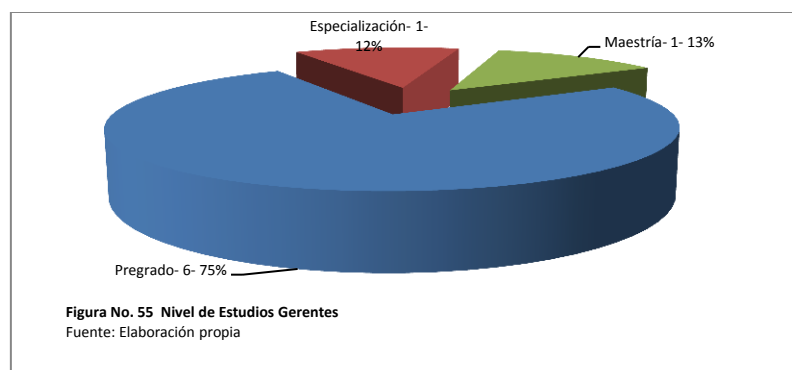
Hay cinco Gerentes del género masculino que representan el 62% y tres del género femenino que equivale al 38%, ver figura No. 54, lo que indica que la Empresa no tiene preferencias de género al vincular hombres o mujeres en altos cargos de la Organización, la selección se hace teniendo en cuenta competencias y cualidades individuales.

Figura 54: Gráfico Género Gerentes



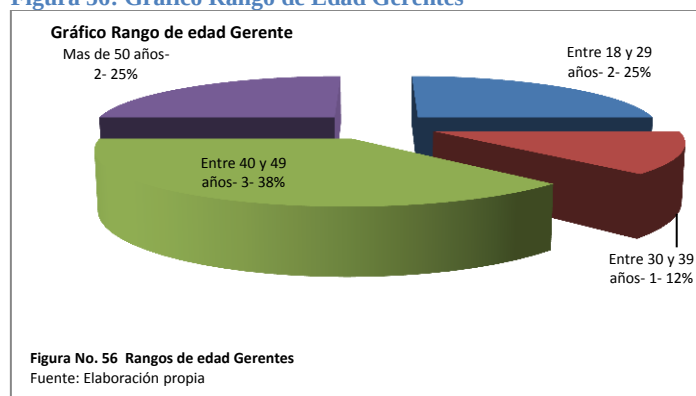
En cuanto al aspecto educativo todos los Gerentes son profesionales, el 75% tienen pregrado, el 12,5% Maestría y el 12,5% especialización, ver figura No. 55, la mayoría de los Gerentes hicieron carrera dentro de la empresa al tiempo que terminaron sus estudios superiores, gracias a que la institución destina grandes sumas de dinero que se otorgan a todos los funcionarios en auxilios educativos hasta pregrado, para las nuevas vinculaciones en cargos administrativos se tiene en cuenta un mayor perfil de ingreso de los aspirantes a las vacantes, ver figura 55.

Figura 55: Gráfico Nivel de Estudios Gerentes



La mayoría de los Gerentes se ubican en el rango de edad de 40 a 49 años que representa el 37,5%; el 50% está distribuido en igual proporción en los rangos de 18 a 29 y mayores de 50 años y por último el rango entre 30 y 39 años con un 12,5%, lo que muestra que la Empresa valora la experiencia de su personal, brinda estabilidad laboral y genera oportunidades de promoción.

Figura 56: Gráfico Rango de Edad Gerentes



De igual forma brinda la oportunidad de contratación a nuevos profesionales para este cargo. En la tabla No.40 se puede observar los datos consolidados.

Como resultado de la información general recolectada en la encuesta sobre los gerentes, se observó que el género y la edad, no son factores que determinan un estilo de dirección y liderazgo particular, pues todos se identificaron gráficamente en el mismo cuadrante sinérgico excepto el Gerente de la Oficina cuatro que quedó en el límite del cuadrante tecnista con el cuadrante sinérgico, como se muestra en la figura No. 57 Ubicación en el plano cartesiano percepción colaboradores.

Tabla 40: Datos Gerentes Oficinas Banco Popular

Datos Gerentes oficinas Banco Popular

Gerentes	Tipo de vinculación			Género		Nivel de Estudios			Edad				Tiempo de vinculación					
	De Planta	En misión	Tiempo como Gerente (años)	Masculino	Femenino	Pregrado	Especialización	Maestría	Entre 18 y 29 años	Entre 30 y 39 años	Entre 40 y 49 años	Mas de 50 años	Menos de 2 años	Entre 2 y 5 años	Entre 6 y 10 años	Entre 11 y 15 años	Entre 16 y 20 años	Mas de 21 años
Oficina No.1	X		14	X		X						X					X	
Oficina No.2	X		8	X		X						X						X
Oficina No.3	X		0,5		X			X	X				X					
Oficina No.4	X		1,5		X	X			X				X					
Oficina No.5	X		2		X		X				X					X		
Oficina No.6	X		6	X		X					X							X
Oficina No.7	X		4	X		X					X							X
Oficina No.8	X		1,5	X		X				X			X					
Totales	8	0		5	3	6	1	1	2	1	3	2	3	0	0	1	1	3
Valor porcentual	100%	0%		62,5%	37,5%	75,0%	12,5%	12,5%	25,0%	12,5%	37,5%	25,0%	37,5%	0,0%	0,0%	12,5%	12,5%	37,5%

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados los estilos de dirección y liderazgo de los ocho Gerentes que participaron en esta investigación, resumimos la información en la Tabla No. 41, en la cual se presentan las calificaciones promedio obtenidas de sus subalternos, la calificación de la autopercepción de los Gerentes y las palabras con las cuales los subalternos enmarcaron su estilo de liderazgo, pregunta No. 3 de la entrevista de profundización a los colaboradores, que hace parte del instrumento de caracterización.

Tabla 41: Caracterización final estilos de liderazgo Oficinas Banco Popular

Tabla No. 41

Caracterización final estilos de liderazgo Oficinas Banco Popular

GERENTE	Palabras que definen al Gerente	COLABORADORES			AUTOPERCEPCION			Cantidad Entrevistas Profundizacion
		Calif. Tarea	Calif. Persona	ESTILO	Calif. Tarea	Calif. Persona	ESTILO	
Gerente 1	Respetuoso, humano, buen caracter, profesional.	8.0	9.0	Sinérgico	8.7	8.3	Sinérgico	4
Gerente 2	Amigable, respetuoso, maestro, motivador.	6.4	9.2	Sinérgico	6.9	9.7	Sinérgico	4
Gerente 3	Equipo, amable, idóneo, pasional.	7.1	8.1	Sinérgico	7.6	9.1	Sinérgico	4
Gerente 4	Autoritario, reservado, solitario, encerrado, independiente.	6.4	4.9	Tecnista	8.3	9.3	Sinérgico	5
Gerente 5	Responsable, líder, excelente, altruista, acertado.	7.9	8.9	Sinérgico	5.6	8.7	Sinérgico	5
Gerente 6	Profesional, respetuoso, independiente, sencillo, demasiado paciente.	7.8	8.9	Sinérgico	8.8	9.5	Sinérgico	4
Gerente 7	Líder, humano, inspiración, confiable.	7.8	8.9	Sinérgico	8.8	9.5	Sinérgico	4
Gerente 8	Trabajador, reservado, responsable.	8.0	9.2	Sinérgico	8.9	9.3	Sinérgico	3

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la tabla No. 41, en la columna *palabras que identifican a su jefe* que los subalternos definieron en una palabra el estilo de liderazgo de sus líderes. En siete Oficinas expresaron palabras que reflejan que se sienten a gusto con la forma de aplicar el liderazgo, como respetuoso, amable, confiable, entre otras y en la Oficina No. 4, su líder fue definido con palabras que muestran poca aceptación del estilo de liderazgo como autoritario, encerrado, independiente.

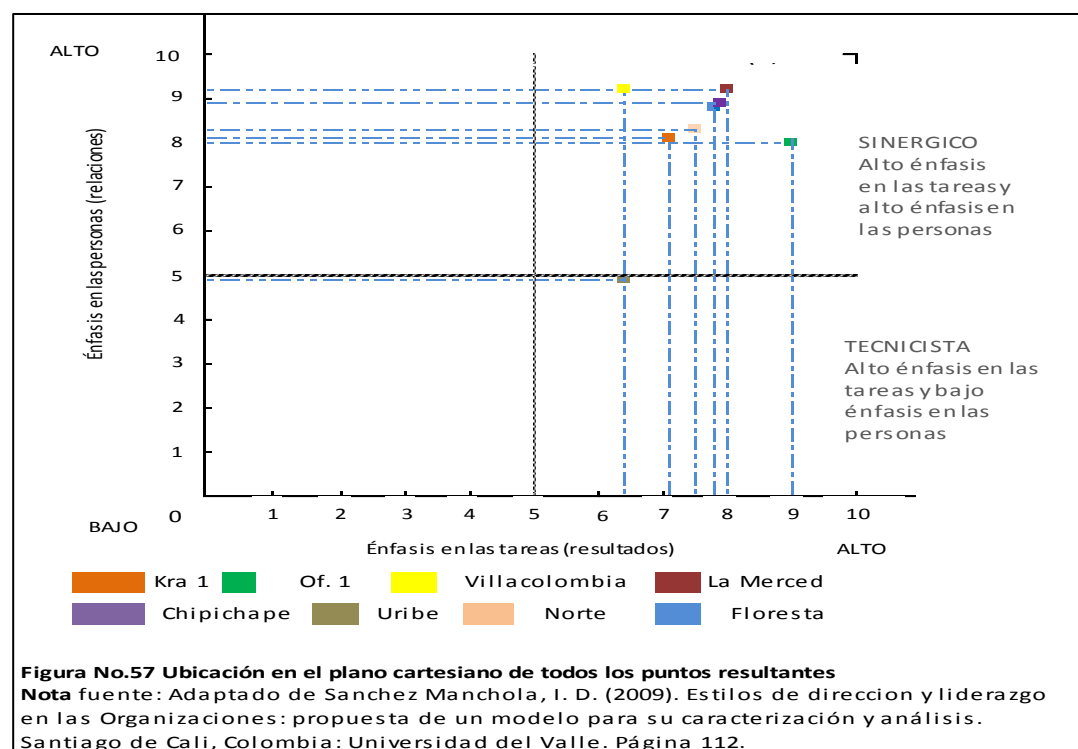
Vale la pena resaltar que el Gerente de la oficina No. 4 tiene grandes diferencias de acuerdo a las calificaciones de la tabla No. 41 en ambas dimensiones lo que lo ubica en un estilo de dirección y liderazgo Tecnista, por otro lado se aprecia que también tiene el menor promedio entre todos sus colegas con 4,9 en la dimensión personas. De las entrevistas de profundización y la manera como expresaron

las respuestas los subalternos, las causas de esta baja calificación se deben principalmente a la poca experiencia que tiene su líder en el cargo de Gerente, además venía de otra institución financiera donde la cultura organizacional no es igual y donde no ejercía un cargo directivo con manejo de personal, por lo tanto el Gerente considera que su manejo del personal es acertado mientras que su personal piensa que debe mejorar su manera de relacionarse con ellos.

En la Oficina No. 5 a pesar que los funcionarios y el Gerente coincidieron en sus apreciaciones sobre el estilo de dirección y liderazgo Sinérgico, se observa que la autopercepción del líder en la dimensión tareas, se calificó con promedio de 5,6, siendo la calificación más baja entre los Jefes, mientras que sus colaboradores lo calificaron con 7,9. La causa de acuerdo a la entrevista de profundización es que no ejerce el poder que le confiere su cargo porque considera que sus subalternos son responsables de sus deberes, por ello que su autocalificación en la variable poder fue de cero (0) bajando su promedio.

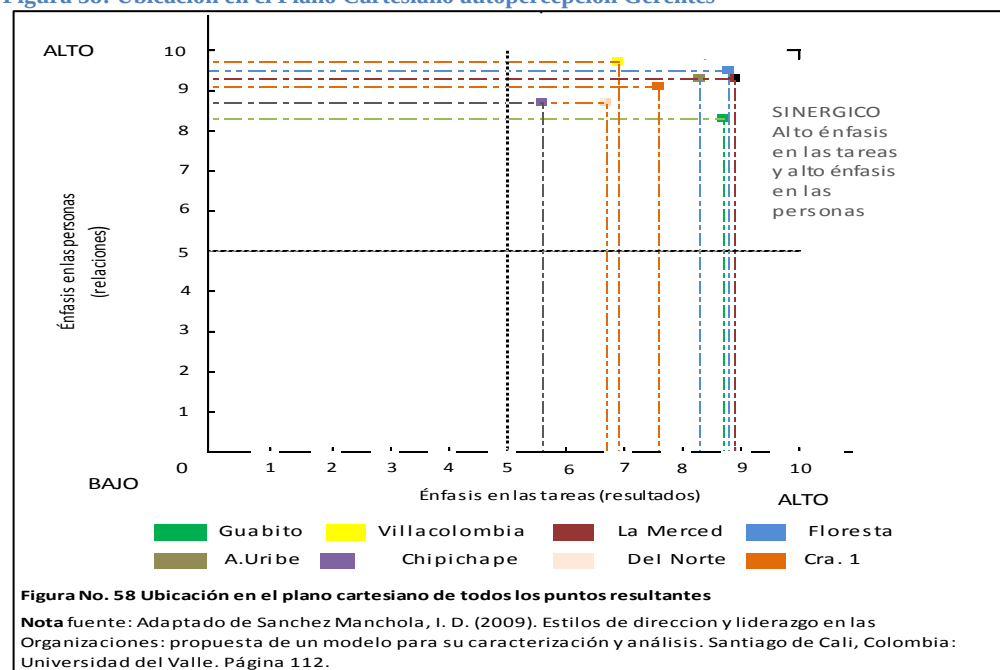
En la figura No. 57 se grafica los resultados de la aplicación de la herramienta, es decir los ocho puntos que identifican la percepción de los colaboradores sobre el estilo de liderazgo de su Jefe.

Figura 57: Ubicación en el Plano Cartesiano percepción colaboradores



En la gráfica anterior se aprecian siete puntos que identifican la ubicación en el plano cartesiano de los Gerentes de las Oficinas en el cuadrante Sinérgico y tan sólo el punto que representa a la Oficina No. 4 quedó en el cuadrante Tecnista. En la figura No. 58 se presentan los puntos correspondientes a la autopercepción de los Gerentes de las Oficinas objeto de estudio.

Figura 58: Ubicación en el Plano Cartesiano autopercepción Gerentes



Sobre las variables de las Oficinas encuestadas se evidenció que Poder, Motivación, Comunicación y Órdenes son las que presentan mayor dificultad generando una situación que es susceptible de mejorar.

De la información consolidada correspondiente a los Gerentes se puede concluir que en las Oficinas tomadas como muestra del Banco Popular, la mayoría de sus Gerentes tienen un estilo de dirección y liderazgo Sinérgico, es decir que se preocupan por cumplir todas las expectativas de la Dirección como sus metas financieras, la obtención de nuevos negocios, la fidelización de sus clientes, el mejoramiento de la calidad del servicio aplicando las estrategia institucional de las 3 Aes (amabilidad, agilidad y asesoría) y también se preocupan igualmente por las personas, aplican prácticas sanas de acuerdo a las directrices generales como el buen trato y el respeto.

4.10 Conclusiones

La investigación consistió en la caracterización de los estilos de dirección y liderazgo de ocho Gerentes de Oficinas del Banco Popular en el norte y oriente de la ciudad de Santiago de Cali. Se establecieron cuatro objetivos específicos, estos se lograron mediante el uso de la metodología diseñada por el profesor de la Universidad del Valle Iván Darío Sánchez Manchola *Escala de caracterización de los estilos de dirección y liderazgo en las Organizaciones*.

El primer objetivo de la investigación consistió en identificar la percepción que tienen los subalternos sobre los estilos de dirección y liderazgo de los líderes de las oficinas bancarias estudiadas, dando como resultado que el Gerente de la Oficina 4, tiene un estilo de dirección y liderazgo TECNICISTA y los Gerentes de las Oficinas 1, 2, 3, 5, 6, 7 y 8 SINÉRGICO. Ninguno de los Gerentes fue caracterizado en los estilos de dirección y liderazgo Sociable, ni tampoco en el estilo Indiferente. El estilo predominante en la Institución, según la muestra, es el Sinérgico, siendo una ventaja competitiva para la Organización en tanto que sus líderes son personas competentes e idóneas, comprometidas con el cumplimiento de los objetivos sin descuidar la parte humana, es decir el buen respeto y buen trato a los funcionarios, así la encuesta reveló que las relaciones directivo colaborador son buenas en general, lo que permite un excelente ambiente de trabajo y un mejor flujo de comunicación, facilitando el trabajo en equipo, la toma de decisiones para el cumplimiento de las normas, objetivos, estándares de rentabilidad y un mayor desempeño frente al cumplimiento de sus metas.

En cuanto al segundo objetivo, identificar la autopercepción que tienen los Gerentes sobre su propio estilo de dirección y liderazgo, se concluyó que los Gerentes de las ocho Oficinas objeto de esta investigación se autoevaluaron en el estilo de dirección y liderazgo SINERGICO. Es importante resaltar que con relación a la percepción de los funcionarios en las respuestas dadas en la escala de caracterización, se encontró una diferencia de percepción en la Oficina 4, donde los trabajadores caracterizaron al Gerente en el estilo TECNICISTA. La ubicación del Gerente en un determinado estilo no indica que sea un mal líder, sin embargo la investigación demostró que el gerente 4 tiende a tener más roces con sus subalternos generando malestar en el ambiente por la manera de comunicarse y relacionarse con ellos, lo que puede llegar a afectar la productividad del equipo de trabajo.

En el tercer objetivo se planteó identificar en cada Oficina las variables, que según la percepción de los colaboradores obtuvieron calificaciones menores a cinco, consideradas como bajas según el modelo aplicado. Se identificaron dos Oficinas con variables bajas, la Oficina 2 y la Oficina 4. En la Oficina 2 se encontró la variable poder (4,8), perteneciente a la dimensión tareas, sin embargo con las entrevistas de profundización se pudo establecer que los funcionarios no lo perciben como un jefe autoritario que usa el poder que le asigna la empresa por su cargo, sino que logra la obediencia por su carisma.

En la Oficina 4 se encontraron tres variables con promedios menores a cinco y son Relación Directivo Colaborador (3,9), Comunicación (4,3) y Ambiente de Trabajo (4,1). Los funcionarios indicaron que hay poco contacto directo con el Gerente, las

relaciones no son muy buenas, lo cual puede ser producto de la inexperiencia del Gerente en el cargo por el poco tiempo en la Institución y la falta de adaptación a la cultura laboral de la entidad que por la antigüedad de los funcionarios es de familiaridad.

Las calificaciones promedio de las ocho oficinas analizadas, indicaron que la variable Poder (6,5) obtuvo la calificación más baja, lo cual se debe a la estructura centralizada de la Institución en Casa Matriz Bogotá, restringiendo el poder de los Gerentes y su campo de acción. La siguiente variable con menor promedio es Motivación (6,6), algunos Gerentes descuidan este importante aspecto y sólo usan las reuniones para transmitir las instrucciones, pero dejan de lado las felicitaciones, el reconocimiento y la iniciativa para generar un ambiente de trabajo más agradable. Esta desmotivación del personal influye en la productividad de la oficina, pues las actividades quedan a destiempo y hay propensión al error. En los anexos No. 21 y No.22, se presentan las doce variables de todas las oficinas con sus calificaciones.

El cuarto objetivo se refiere al diseño de un plan de mejoramiento para los líderes, que brinde a la Asistencia Regional de Personal herramientas para complementar la formación de sus Gerentes, pues los aspectos que requieren mayor atención en forma inmediata son los que atañen a las variables Motivación, Comunicación y Poder. El valor anual de las actividades es de \$101.112.500=. Con esta inversión se pretende maximizar las competencias de los Gerentes de las oficinas del Banco, afianzar las relaciones entre el personal impactando directamente al crecimiento de la productividad y la rentabilidad.

Caracterizar los estilos de dirección y liderazgo con esta herramienta (Sánchez Manchola, 2009), permitió tener claridad sobre aspectos poco discutidos como son las variables estudiadas, la diferencia entre la percepción y autopercepción de liderazgo, la variedad de estilos de liderazgo que se presentan en la Institución, la oportunidad que tuvieron los funcionarios de manifestar situaciones particulares de la oficina que no eran conocidos por la Asistencia Regional de Personal, debido a temores de tipo personal y laboral, así mismo no tener diseñado un canal de comunicación para este tipo de situaciones.

La investigación permitió detectar fallas en la comunicación entre directivos y colaboradores, falta de integración en los equipos de trabajo, falta de empoderamiento de los funcionarios, se detectó igualmente la necesidad de mayores estímulos económicos asociados al cumplimiento de las metas y principalmente falencias en capacitación.

El Plan de mejoramiento requiere de la autorización del presupuesto por parte de la Entidad con el fin de generar ambientes de trabajo saludables, un trabajador motivado que se siente respetado se compromete a realizar sus actividades con calidad, mejorando los tiempos de respuesta y en general los procesos, así mismo contribuye al cumplimiento de metas y el aumento de la rentabilidad de la Organización.

4.11 Recomendaciones

Se identificaron en forma generalizada las situaciones que pueden convertirse en acciones de mejora que impactan directamente el Liderazgo consolidado en las dos dimensiones tareas y personas para los Gerentes de las Oficinas.

Con la herramienta aplicada se detectó la necesidad de mayor capacitación para todos los funcionarios, siendo el ítem más nombrado en las respuestas a las preguntas abiertas (ver anexo 20 gráfico consolidado preguntas abiertas) y las entrevistas de profundización, vale la pena mencionar que el Banco Popular tiene un área de Capacitación y formación virtual por la intranet del Banco “Conexión al Conocimiento”, pero los funcionarios no disponen de tiempo para realizarlas en el horario laboral por la atención al público y las operaciones propias de la actividad bancaria. Se recomienda que se realicen capacitaciones presenciales de acuerdo a la necesidad y requerimientos del funcionario dentro del tiempo laboral.

Se recomienda aprovechar los beneficios que presta la Institución de formación para el trabajo SENA, con instructores que brindan asesoría técnica sobre temas administrativos en las instalaciones de la Organización o en Instalaciones del SENA. Además aplicar los convenios existentes o buscar nuevos con las Instituciones de Educación Superior en la ciudad de Santiago de Cali para la realización de diplomados y cursos de actualización que beneficien a Gerentes y colaboradores, especialmente en temas relacionados con el desarrollo de sus funciones administrativas y desarrollo personal dentro de la organización (motivación, compromiso, técnicas para el mejoramiento de la comunicación, empoderamiento, relaciones personales, trabajo en equipo, manejo del tiempo) entre otros.

El Banco puede implementar jornadas de integración, para ayudar a mejorar las relaciones interpersonales contando con la Asesoría de personal especializado que ayude a disminuir la tensión que se presenta en las relaciones directivo colaborador, ocasionado principalmente por una incorrecta comunicación o una motivación insuficiente. De igual manera puede institucionalizar un día de la

familia con presupuesto aprobado por la alta Dirección, en las instalaciones propias, reactivando el Club de Empleados o en su defecto utilizar las cajas de compensación familiar que cuenta con el personal idóneo para este tipo de actividades.

Se recomienda estudiar la opción de adoptar el modelo de integración utilizado por el Banco Popular en la ciudad de Bogotá, con instructores permanentes en actividades deportivas y lúdicas en el Club de propiedad del Banco.

Implementar sistemas visibles de reconocimiento a los colaboradores de cada Oficina, como empleado del mes, mejor empleado de la Zona, trabajador del año.

La entidad debe considerar la alternativa de ampliar la cobertura del sistema de incentivos por cumplimiento de metas comerciales para todos los colaboradores, actualmente solo comisionan los gerentes y promotores comerciales, pero la realidad es que todo el equipo de trabajo contribuye al cumplimiento de la meta, teniendo en cuenta que los funcionarios en las preguntas abiertas sugirieron mayor participación en este proceso.

Implementar un sistema de rotación de Gerentes para maximizar las habilidades de liderazgo, tome de decisiones, trabajo en equipo, relación directivo colaborador, solución de conflictos y así mismo tener mayor capacidad de reacción ante situaciones nuevas y manejo de personal diferente, generando mayor exigencia.

Complementar el canal de comunicación o PQRS (Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias) que permita a los funcionarios expresarse o informar con mucho respeto de las situaciones o inconformidades que requieren de la intervención de la Dirección del Banco para mediar los problemas internos de la oficina que tienen que ver con la relación directivo colaborador, se debe establecer un

encargado que sea plenamente reconocido para manejar este sistema. Actualmente el canal de comunicación usado por los subalternos es la Organización Sindical UNEB.

Es necesario el fortalecimiento del área de Bienestar Social que cuente con los servicios de apoyo psicológico contribuyendo al mejoramiento del ambiente de trabajo, pues actualmente no funciona de esta manera por la carga administrativa. Se recomienda que los funcionarios de Bienestar realicen visitas periódicas a las distintas oficinas para ayudar a mediar en las situaciones que sea pertinentes con charlas, laboratorios o consultorios, como el caso encontrado en la Oficina 4 donde el ambiente de trabajo en general ha sido afectado por el estilo de dirección y liderazgo del Gerente.

Finalmente se recomienda ampliar el estudio realizado sobre los estilos de Dirección y liderazgo a todas las Oficinas del Banco Popular a nivel nacional, para establecer los estilos de dirección y liderazgo existentes y plantear acciones de mejora a nivel institucional.

4.11.1 Plan de Mejoramiento

ITEM	MODALIDAD DE REGISTRO	UBICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO	CAUSA DEL HALLAZGO	ACCIÓN DE MEJORA	ACTIVIDADES / DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES / UNIDAD DE MEDIDA	ACTIVIDADES / PRESUPUESTO UNIDAD DE MEDIDA	ACTIVIDADES / PRESUPUESTO TOTAL OFICINAS	ACTIVIDADES / PRESUPUESTO ANUAL	ACTIVIDADES / FECHA	ACTIVIDADES / PLAZO EN SEMANAS	ACTIVIDADES / AVANCE FÍSICO	ÁREAS BENEFICIARIAS	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
1	Plan de Mejoramiento	Oficinas 1-2-3-4-5-6-7-8	No hay integración en el equipo de trabajo, (Gerente-Colaborador).	Gerente con función Comercial - Prioriza obtención de Negocios (ausencia intermitente en la oficina)	Mejora en las Relaciones Interpersonales, (Gerente-colaboradores).	Integración: 15 minutos de celebración de cumpleaños mensual, liderada por el Gerente, donde se comparte un pastel para todo el grupo de trabajo.	1 Pastel 1 Foto de la Integración para la Revista Avanzar.	50.000,00	400.000,00	4.800.000,00	Del 1 al 5 de cada mes.	Mensual		- Oficinas. - Asistencia de Personal. - Bienestar Institucional. - Salud Ocupacional.	Asistencia de Personal/ Gerente Oficina	El presupuesto puede ser subsidiado por el Banco o por el Gerente. La oficina 4 en especial no hizo mucho énfasis en la integración, sin embargo es importante realizarla para estandarizarla.
2	Plan de Mejoramiento	Oficinas 1-2-3-4-5-6-7-8	No hay integración en el equipo de trabajo, (entre colaboradores).	Gerente con función Comercial - Prioriza obtención de Negocios (ausencia intermitente en la oficina)	Mejora en las Relaciones Interpersonales, (Gerente-colaboradores).	Utilizar las pausas activas, que generen interacción en grupo, donde el motivador sea creativo en la dinámica (disfraces, variedad), brindadas por la ARL.	Formato para firma de los colaboradores participantes	-	-	-	Mínimo una vez a la semana.	Semanal/ quincenal		- Oficinas. - Asistencia de Personal. - Bienestar Institucional. - Salud Ocupacional.	Asistencia de Personal/ Gerente Oficina	La ARL tiene la oportunidad de llegar para provocar en el personal impacto positivo con diferentes actividades para hacer pausa activa con creatividad.
3	Plan de Mejoramiento	Oficina 4	No hay integración en el equipo de trabajo, (entre colaboradores).	Gerente con función Comercial - Prioriza obtención de Negocios (ausencia intermitente en la oficina)	Mejora en las Relaciones Interpersonales, (Gerente-colaboradores).	Contratar dos recreacionistas especializados en situaciones de comunicación y relaciones interpersonales, para visitar las oficinas en días y horas con poco volumen de atención al público, buscando acercar a los colaboradores.	Formato para firma de los colaboradores participantes	100.000,00	100.000,00	1.200.000,00	Segunda semana del mes			- Oficinas. - Asistencia de Personal. - Bienestar Institucional. - Salud Ocupacional.	Asistencia de Personal/ Gerente Oficina	Cada recreacionista se desplazaría a una oficina por día.
4	Plan de Mejoramiento	Oficina 3 y 4	Fallas en la comunicación y el trabajo en equipo entre colaboradores.	Las actividades operativas y la atención al cliente consumen su tiempo y hay poco espacio para la comunicación y el personal se siente desmotivado.	Capacitación	Seminario taller en Comunicación y Trabajo en Equipo.	Formato para firma de los colaboradores participantes	1.010.000,00	1.010.000,00	2.020.000,00	Enero y Julio	Semestral		- Oficinas. - Asistencia de Personal. - Bienestar Institucional.	Asistencia de Personal/ Gerente Oficina	*En presupuesto va el día del capacitador y refrigerios para 20 y el almuerzo personas, el salón de capacitación es de propiedad del Banco.

ÍTEM	MODALIDAD DE REGISTRO	UBICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO	CAUSA DEL HALLAZGO	ACCIÓN DE MEJORA	ACTIVIDADES / DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES / UNIDAD DE MEDIDA	ACTIVIDADES / PRESUPUESTO UNIDAD DE MEDIDA	ACTIVIDADES / PRESUPUESTO TOTAL OFICINAS	ACTIVIDADES / PRESUPUESTO ANUAL	ACTIVIDADES / FECHA	ACTIVIDADES / PLAZO EN SEMANAS	ACTIVIDADES / AVANCE FÍSICO DE	ÁREAS BENEFICIARIAS	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
5	Plan de Mejoramiento	Oficinas 1 y 4	Falta empoderamiento en los funcionarios.	El compromiso del personal con respecto a actividades que no le corresponden es poco. (falta de colaboración entre áreas).	Capacitación	Seminario taller en Coaching.	Formato para firma de los colaboradores participantes	300.000,00	1.200.000,00	1.200.000,00	Agosto	Anual		- Oficinas. - Asistencia de Personal. - Bienestar Institucional.	Asistencia de Personal/ Gerente Oficina	*Se envía a las personas al seminario en la Empresa Contratada para este servicio. (Fenalco). Inicialmente para Gerentes y Asistentes de 2 oficinas.
6	Plan de Mejoramiento	Oficinas 1-2-3-4-5-6-7-8	Falta una mejor comunicación entre el Gerente y sus colaboradores	Hay poco espacio para la comunicación entre Gerentes y colaboradores y el personal se siente desmotivado.	Integración	Actividad lúdica en Centro Recreacional de la Caja de Compensación.	Formato para firma de los colaboradores participantes	20.000,00	1.360.000,00	1.360.000,00	Noviembre	Anual		- Oficinas. - Asistencia de Personal. - Salud Ocupacional - Bienestar Institucional.	Asistencia de Personal/ Gerente Oficina	La actividad está para 68 funcionarios.
7	Plan de Mejoramiento	Oficinas 3 y 4	Falta una mejor comunicación entre el Gerente y sus colaboradores	Hay poco espacio para la comunicación entre Gerentes y colaboradores y el personal se siente desmotivado.	Capacitación (Item 5)	Seminario taller en Coaching.	Formato para firma de los colaboradores participantes	300.000,00	600.000,00	600.000,00	Agosto	Anual		- Oficinas. - Asistencia de Personal. - Bienestar Institucional.	Asistencia de Personal/ Gerente Oficina	*Se envía a las personas al seminario en la Empresa Contratada para este servicio. (Fenalco). Solo se incluye la Oficina 3, la cuatro quedó costeadada dentro del ítem 5.
8	Plan de Mejoramiento	Oficina 4	Fallas en el trato del Gerente a los subalternos	Manejo de oficina a puerta cerrada. Utilización de tono de voz inadecuado. Abstención en el saludo.	Capacitación (Item 5)	Seminario taller en Coaching.	Formato para firma de los colaboradores participantes	-	-	-	Agosto	Anual		- Oficinas. - Asistencia de Personal. - Bienestar Institucional.	Asistencia de Personal/ Gerente Oficina	*Se envía a las personas al seminario en la Empresa Contratada para este servicio. (Fenalco)
9	Plan de Mejoramiento	Oficina 4	Fallas en el trato del Gerente a los subalternos	Manejo de oficina a puerta cerrada. Utilización de tono de voz inadecuado. Abstención en el saludo.	Diálogo de Intervención desde la Asistencia de Personal para conocer la situación real y plantear alternativas de solución directas.	Reunión de Asistencia de Personal y Gerente Oficina 4.	Formato para firma de acuerdos.	-	-	-	jun-15	Seguimiento mensual		- Oficinas. - Asistencia de Personal. - Bienestar Institucional.	Asistencia de Personal	

ITEM	MODALIDAD DE REGISTRO	UBICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO	CAUSA DEL HALLAZGO	ACCIÓN DE MEJORA	ACTIVIDADES / DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES / UNIDAD DE MEDIDA	ACTIVIDADES / PRESUPUESTO UNIDAD DE MEDIDA	ACTIVIDADES / PRESUPUESTO TOTAL OFICINAS	ACTIVIDADES / PRESUPUESTO ANUAL	ACTIVIDADES / FECHA	ACTIVIDADES / PLAZO EN SEMANAS	ACTIVIDADES / AVANCE FÍSICO	ÁREAS BENEFICIARIAS	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
10	Plan de Mejoramiento	Oficina 1	Falta retroalimentación en labores especiales.	Cuando se hacen trabajos especiales no se conoce el resultado del impacto pues no hay retroalimentación ya sea del error o del éxito de la tarea.	Hacer retroalimentación por parte del Gerente de la Oficina 1.	Reunión de retroalimentación entre Gerente y colaboradores Oficina 1.	Formato para firma de acuerdos.	-	-	-	Mensual est/ cuando se requiera.	Mensual est/ cuando se requiera.	-	- Oficinas.	Gerente Oficina	
11	Plan de Mejoramiento	Oficinas 1-2-3-4-5-6-7-8	Hay capacitación virtual pero no se realiza	Falta motivación y tiempo para el ingreso a las capacitaciones virtuales.	Incentivar a los colaboradores para la utilización de las capacitaciones virtuales.	1. Ingreso al link fuera de la oficina. 2. Estímulos para incentivar el ingreso a las capacitaciones virtuales. 3. Establecer varias fechas para las capacitaciones, las cuales tengan un detalle institucional como incentivo por realizarlas a tiempo.	Cantidad de capacitaciones	340.000,00	3.400.000,00	40.800.000,00	Mensual est/ cuando se requiera.	Mensual est/ cuando se requiera.	-	- Oficinas. - Asistencia de Personal. - Capacitación - Bienestar Institucional.	Asistencia de Personal/Capacitación	Buscar alternativas de patrocinio del detalle con ARL, AFP, Caja de Compensación y otros. (salida familiar con Caja Compensación).
12	Plan de Mejoramiento	Oficinas 1-2-3-4-5-6-7-8	Faltan capacitaciones presenciales	Hay capacitaciones virtuales que no estimulan su ejecución.	Hacer capacitaciones y actualizaciones presenciales de acuerdo al informe del Gerente de cada oficina.	Implementar un seguimiento anual sobre las necesidades de capacitación de los colaboradores por Oficina.	Cantidad de capacitaciones por año	7.500,00	510.000,00	3.060.000,00	Bimestrales/ cuando se requiera.	Bimestrales/ cuando se requiera.	-	- Oficinas. - Asistencia de Personal. - Capacitación - Bienestar Institucional.	Asistencia de Personal/Capacitación/ Gerente.	Buscar alternativas de capacitaciones con ARL, AFP, Caja de Compensación y otros. Solo se cotiza los refrigerios, se cuenta con salón y capacitadores.
13	Plan de Mejoramiento	Oficinas 1-2-3-4-5-6-7-8	No hay rotación de Gerentes	Esta es una situación que generaría potencialización del liderazgo.	Ya lo esta implementando la Dirección del Banco.	Ya lo esta implementando la Dirección del Banco.	-	-	-	-	-	-	-	- Oficinas. - Asistencia de Personal. - Capacitación - Bienestar Institucional.	Asistencia de Personal/Capacitación/ Gerente.	Se tuvo en cuenta por las respuestas de los colaboradores en la encuesta.
14	Plan de Mejoramiento	Oficinas 1-2-3-4-5-6-7-8	No hay incentivos económicos para algunos cargos de las oficinas.	No hay motivación para el cumplimiento de las metas.	Ya lo esta implementando la Dirección del Banco.	Ya lo esta implementando la Dirección del Banco.	-	-	-	-	-	-	-	- Oficinas. - Asistencia de Personal. - Capacitación	Asistencia de Personal/Capacitación/ Gerente.	Se tuvo en cuenta por las respuestas de los colaboradores en la encuesta.

ITEM	MODALIDAD DE REGISTRO	UBICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO	CAUSA DEL HALLAZGO	ACCIÓN DE MEJORA	ACTIVIDADES / DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES / UNIDAD DE MEDIDA	ACTIVIDADES / PRESUPUESTO UNIDAD DE MEDIDA	ACTIVIDADES / PRESUPUESTO TOTAL OFICINAS	ACTIVIDADES / PRESUPUESTO ANUAL	ACTIVIDADES / FECHA	ACTIVIDADES / PLAZO EN SEMANAS	ACTIVIDADES / AVANCE FÍSICO DE	ÁREAS BENEFICIARIAS	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
15	Plan de Mejoramiento	Oficinas 1-2-3-4-5-6-7-8	No hay reconocimiento a colaboradores.	No hay motivación por cualificación en el servicio al cliente interno y externo	Crear un programa de reconocimiento institucional.	1. Concurso por áreas del mejor colaborador con estímulos. 2. Reconocimiento en la Revista Avanzar del colaborador del mes por área	Estímulos entregados	-	-	-		Mensual	Mensual	- Oficinas. - Asistencia de Personal. - Capacitación - Bienestar Institucional.	Asistencia de Personal/Capacitación/ Gerente.	Buscar alternativas de incentivos con ARL, AFP, Caja de Compensación y otros.
16	Plan de Mejoramiento	Oficinas 1-2-3-4-5-6-7-8	No hay reconocimiento a colaboradores.	No hay motivación por cualificación en el servicio al cliente interno y externo	Crear un programa de reconocimiento institucional.	1. Concurso mensual de un viaje familiar en los Centros recreacionales, entre todos los nominados en el ítem 15	Premios entregados	400.000,00	400.000,00	4.800.000,00		Mensual	Mensual	- Oficinas. - Asistencia de Personal. - Capacitación - Bienestar Institucional.	Asistencia de Personal/Capacitación/ Gerente.	
17	Plan de Mejoramiento	Oficinas 1-2-3-4-5-6-7-8	Deficiencias en las habilidades Administrativas	Se evidenció que en general hay deficiencias en el trabajo en equipo, comunicación y manejo del tiempo.	Crear un programa de diplomados con Universidades.	Aprovechar los convenios con las Universidades para formar funcionarios profesionales en habilidades administrativas.	Diploma entregado	600.000,00	40.800.000,00	40.800.000,00		Anual	Anual	- Oficinas. - Asistencia de Personal. - Capacitación - Bienestar Institucional.	Asistencia de Personal/Capacitación/ Gerente.	Se incluyeron los 68 funcionarios, en horarios extralaborales (sábados y después de las 6)
18	Plan de Mejoramiento	Oficinas 1-2-3-4-5-6-7-8	Deficiencias en el uso de las herramientas Administrativas	Los funcionarios manifestaron tener inconvenientes en paquetes de Ofices	Solicitar un orientador especializado del Sena para dictar los cursos de actualización en Ofices	Organizar grupos de 15 a 20 personas en instalaciones del Banco.	Certificaciones entregadas	157.500,00		472.500,00		Cuatrimstral	Cuatrimstral	- Oficinas. - Asistencia de Personal. - Capacitación - Bienestar Institucional.	Asistencia de Personal/Capacitación/ Gerente.	Solamente se costea los refrigerios, se arman 3 grupos de 20 personas y se debe ágar el transporte del profesor.
TOTAL								3.285.000	49.780.000	101.112.500						

Bibliografía

- Alonso, F. M., Recio Saboya, P., & Cuadrado Guirado, I. (2010). *Liderazgo Transformacional y Liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*. Recuperado el 10 de mayo de 2014, de <http://www.unioviedo.es/reunido/index.php/PST/article/view/8883/8747>
- Alvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC Un método de análisis para su .* Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Ávila Jaimes, L., Gómez Bernal, M. C., & Reyes Rojas, N. (2009). *Estrategias Comunicativas para el mejoramiento del Clima Laboral*. Chía, Colombia.
- Avila Jaimes, L., Gómez Bernal, M. C., & Reyes Rojas, N. (Septiembre de 2009). www.Unisabana.edu.co. Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2665/122010.pdf?sequence=1>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). Mexico, Mexico: Mc Graw Hill.
- Dankhe, G. L. (1989). *Investigación y Comunicación en C. Fernández - Collado*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Duro Martín, A. (2006). *Introducción al Liderazgo Organizacional - Teoría y Metodología*. Madrid: Dickinson, S.L. Meléndez, Valdéz. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=qppjOxCyKUK&pg=PA52&lpg=PA52&dq=Graeff+\(1983\)&source=bl&ots=QbxizzbrFA&sig=GwGMzRqfCgF0hTtFt7E-CgR9eUM&hl=es-419&sa=X&ved=0CFYQ6AEwCGoVChMIvbbw2t2VxwIVidQeCh1-4AGg#v=onepage&q=Graeff%20\(1983\)&f=false](https://books.google.com.co/books?id=qppjOxCyKUK&pg=PA52&lpg=PA52&dq=Graeff+(1983)&source=bl&ots=QbxizzbrFA&sig=GwGMzRqfCgF0hTtFt7E-CgR9eUM&hl=es-419&sa=X&ved=0CFYQ6AEwCGoVChMIvbbw2t2VxwIVidQeCh1-4AGg#v=onepage&q=Graeff%20(1983)&f=false)
- Hernandez Sampieri, R. (2000). *Metodología de la investigación* (Segunda ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Jones, G. R., & George, J. (2006). *Administración Contemporánea* (Cuarta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Katz, D., & Kahn, R. (1977). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.

- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración Un Enfoque Internacional* (Séptima ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lara, M. C., & Sáyago Mendible, G. (2009). DISEÑO, CONSTRUCCION Y VALIDACION DE UN INSTRUMENTO DE MEDICION SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DESDE LA TEORÍA SITUACIONAL INTEGRACIONISTA. (U. E. Bosque, Ed.) *CUADERNOS HISPANOAMERICANO DE PSICOLOGIA*, 9, 1, 7-17.
- Méndez, C. E. (1996). *Guía para elaborar diseños de Investigación en Ciencias económicas Contables y Administrativas*. Mc Graw Hill.
- Merito, E. F. (1996). *Larousse Diccionario de la Lengua Española* (1 ed.). España: Larousse Planeta S.A.
- Pecino, C. B., & Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). (S. d. Murcia, Ed.) *anales de psicología*, 16(2), 167-175.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración Décima Edición*. México: Prentice Hall.
- Sánchez Manchola, I. D. (2009). *Estilos de direccion y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterizacion y analisis*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Anexos

Anexo 1: Encuesta “Escala de Caracterización de los Estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones”.

CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO EN EL BANCO POPULAR													
Buenos días (tardes), somos estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Valle y estamos realizando nuestro trabajo de grado, el cual consiste en una investigación para caracterizar el estilo de dirección y liderazgo del Gerente de la oficina del Banco Popular en la cual El Gerente trabaja. La información por El Gerente suministrada en esta encuesta es confidencial y será utilizada con fines académicos, por lo tanto agradecemos contestarla con la mayor sinceridad.													
DATOS DEL GERENTE													
Nombre de la Organización: Banco Popular				Numero de colaboradores a cargo:									
Cargo a caracterizar: Gerente Oficina				Genero: ☐ Masculino ☐ Femenino									
Tiempo en el cargo:				Estudios alcanzados: Técnico ☐ Pregrado ☐ Postgrado ☐ Maestría ☐									
Rango de Edad: Entre 18 y 29 años ☐ 30 y 39 años ☐ 40 y 49 años ☐ Mas de 50 ☐				Tiempo de vinculación en la Organización: Menos de 2 años ☐ Entre 2 y 5 ☐ Entre 6 y 10 ☐ Entre 11 y 15 ☐ Entre 16 y 20 ☐ Mas de 21 ☐									
1	El Gerente trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar cada uno de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente de acuerdo
2	El Gerente promueve el establecimiento de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	Completamente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente de acuerdo
3	El Gerente busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente de acuerdo
4	El Gerente siempre emite ordenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo.	Completamente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente de acuerdo
5	El Gerente siempre emite ordenes con carácter flexible y abierto.	Completamente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente de acuerdo
6	El Gerente basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa.	Completamente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente de acuerdo
7	El Gerente basa su poder en su carisma.	Completamente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente de acuerdo
8	El Gerente logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos.	Completamente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente de acuerdo
9	El Gerente hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores.	Completamente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente de acuerdo
10	El Gerente promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente de acuerdo
11	El Gerente utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo.	Completamente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente de acuerdo
12	El Gerente insiste en la obtención de los resultados	Completamente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente de acuerdo

13	El Gerente hace responsable a sus colaboradores por la ejecución de las tareas en los términos que el mismo les establece.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
14	El Gerente hace responsable a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que el mismo establece.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
15	El Gerente tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
16	El Gerente tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
17	El Gerente procura que las decisiones se tomen en consenso.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
18	El Gerente trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
19	El Gerente utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
20	El Gerente utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
21	El Gerente utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
22	El Gerente utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
23	El Gerente se mantiene en contacto directo con sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
24	El Gerente sostiene buenas relaciones con sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
25	El Gerente trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
26	El Gerente promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
27	El Gerente promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
28	El Gerente promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
29	El Gerente incentiva el trabajo en equipo.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
30	El Gerente propende por un alto nivel de compromiso de parte de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
31	El Gerente muestra confianza en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
32	El Gerente inspira confianza en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo

33	El Gerente promueve la colaboración entre sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
34	El Gerente genera las condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
35	El Gerente se preocupa por lograr un buen estado de animo y una moral alta en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
Preguntas abiertas:														
1-En su opinión: ¿En que aspectos puede mejorar su Jefe para lograr desarrollar un liderazgo equilibrado entre la dimensión tareas y la dimensión personas?														
2- En su opinión ¿Cómo puede El Banco contribuir para lograr un gerente con un liderazgo equilibrado entre las personas y las tareas?														
La dimensión tarea (resultados) está compuestas por seis variables 1-normas, objetivos y estándares; 2-control; 3-desempeño; 4-órdenes; 5-responsabilidades y 6-poder.														
Las dimensiones personas (relaciones) se encuentran compuestas por las variables: 1-comunicación,2-toma de decisiones, 3-trabajo en equipo; 4-ambientes de trabajo; 5-relaciones directivo-colaborador; y 6-motivación														

Fuente: Adaptada de Manchola, 2009, p 277

Anexo 2: Guía en profundidad.

Con la presente entrevista se busca establecer rasgos característicos del estilo de dirección y liderazgo del Gerente de la Oficina Bancaria donde labora el funcionario. Es importante aclarar que el uso que se hará de la información es netamente académico, como también que se mantendrá siempre en el anonimato el nombre de quien concede la entrevista.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Preguntas para el dirigente

Primera pregunta: Desde su experiencia personal en este cargo, ¿Podría describirme cómo es y cuáles son las características principales del proceso de dirección en la Oficina (nombre de la Oficina) del Banco Popular?

Estado	Item a desarrollar en la R\ta.	Pregunta opcional de profundidad
☐	Forma de establecer los objetivos	¿Cómo se establecen los objetivos en el área?
☐	Forma de tomar las decisiones	¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?
☐	Forma de asignar responsabilidades	¿Quién y cómo asigna las responsabilidades?
☐	Forma como desarrolla el control	¿Quién y cómo se realiza el control en el área?
☐	Forma de comunicación	¿Cómo es la comunicación en el área?
☐	Forma de relacionarse con los dirigidos	¿Cómo se relaciona con los dirigidos?
☐	Forma de motivar al personal del área	¿Cómo se motiva al personal del área?
☐	Forma como se presenta el poder	¿Qué papel juega el poder en la dirección el área?
☐	Forma como se da el trabajo en equipo	¿Cómo es el trabajo en equipo al interior del área?
☐	Forma de analizar el desempeño	¿Cómo se analiza el desempeño en el área?
☐	Forma en que son emitidas las ordenes	¿Cómo son o como se dan las ordenes en el área?

Segunda Pregunta: ¿Qué es ser el Gerente de la Oficina (nombre de la Oficina) en esta organización?

Estado	Item a desarrollar en la R\ta.	Pregunta opcional de profundidad
☐	Forma como se presenta el poder	¿Qué papel juega el poder en la dirección del área?
☐	Forma como se da el trabajo en equipo	¿Cómo es el trabajo en equipo al interior del área?
☐	Forma de analizar el desempeño	¿Cómo se analiza el desempeño en el área?
☐	Forma en que son emitidas las ordenes	¿Cómo son o como se dan las ordenes en el área?

Preguntas para los colaboradores

Primera pregunta: ¿Cómo describiría usted el estilo de dirección, es decir, la forma de dirigir o trabajar del Gerente de la Oficina (nombre de la Oficina)?

Segunda pregunta: Según su percepción del Gerente de su Oficina ¿para usted qué significa ser el Gerente de la Oficina No. (Número de la Oficina)?

Tercera pregunta: Si le dijeran que describiera al Gerente de la Oficina (número de la Oficina) en una sola palabra, ¿Cuál sería esa palabra?

Anexo 3: Tabulación de datos Oficina No.1 percepción colaboradores

Anexo No. 3

Tabulación de datos Oficina No. 1 Banco Popular- Percepción colaboradores

No	ITEMS																			
	Normas objetivos y estándares			Ordenes		Poder				Desempeño			Responsabilidades		Toma de decisiones			Control		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	9,0	9,0	9,0	10,0	10,0	9,0	10,0	10,0	7,0	9,0	9,0	10,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0
2	10,0	10,0	10,0	5,0	10,0	5,0	10,0	1,0	9,0	9,0	10,0	9,0	0,0	1,0	10,0	10,0	9,0	6,0	10,0	9,0
3	9,0	9,0	9,0	9,0	10,0	6,0	10,0	8,0	6,0	9,0	9,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0	8,0	9,0	9,0	9,0
4	9,0	10,0	10,0	9,0	9,0	7,0	10,0	1,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	3,0	10,0	10,0	10,0	9,0	10,0	10,0
5	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	1,0	1,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
6	5,0	6,0	10,0	10,0	10,0	10,0	5,0	1,0	5,0	5,0	10,0	10,0	0,0	0,0	10,0	10,0	10,0	6,0	6,0	6,0
7	8,0	8,0	9,0	9,0	9,0	7,0	10,0	5,0	8,0	6,0	9,0	8,0	7,0	7,0	8,0	10,0	10,0	6,0	5,0	5,0
MEDIA	8,6	8,9	9,6	8,9	9,7	7,7	9,3	3,9	6,4	8,1	9,4	9,4	6,3	5,7	9,6	9,9	9,6	8,0	8,4	8,3
DESVIACION	1,7	1,5	0,5	1,8	0,488	2,0	1,9	3,8	2,8	1,9	0,5	0,8	4,4	4,3	0,8	0,378	0,8	1,9	2,1	2,0
PROMEDIO	9,0			9,3		6,8				9,0			6,0		9,7			8,2		
VARIABLE	ALTO			ALTO		ALTO				ALTO			ALTO		ALTO			ALTO		

No	ITEMS														
	Motivación		Relacion directivo colaborador			Comunicación			Trabajo en equipo					Ambiente de trabajo	
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1	0,0	4,0	10,0	10,0	7,0	8,0	8,0	8,0	8,0	9,0	10,0	10,0	9,0	10,0	9,0
2	0,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
3	1,0	9,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	5,0	8,0	8,0	10,0	9,0	5,0	9,0
4	1,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	8,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
5	0,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
6	0,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	8,0	10,0
7	5,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
PROMEDIO	1,0	9,0	9,7	9,7	9,3	9,4	9,3	9,4	9,0	9,3	9,7	10,0	9,7	9,0	9,7
DESVIACION	1,8	2,2	0,8	0,8	1,3	1,0	1,0	1,0	1,9	1,0	0,8	0,0	0,5	1,9	0,5
PROMEDIO	5,0		9,6			9,4			9,5					9,4	
VARIABLE	BAJO		ALTO			ALTO			ALTO					ALTO	

DIMENSION	
TAREAS	PERSONAS
9,3	8,3
7,3	9,4
8,8	7,7
8,4	9,4
8,9	9,4
6,2	9,3
7,4	9,6
8,0	9,0
1,11292	0,72344
8,4	9,4
ALTO	ALTO

MEDIA ARITM.
DESVIAC. EST.
MEDIANA
CALIFICACIÓN

Nota fuente: Adaptado de Sanchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de direccion y liderazgo en las Organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle. Página 217.

Anexo 4: Tabulación Datos Oficina 1 autopercepción gerente

Anexo No. 4

Tabulación de datos Oficina No. 1 Banco Popular - Autopercepción Gerente

No	ITEMS																			
	Normas objetivos y estándares			Órdenes		Poder				Desempeño			Responsabilidades		Toma de decisiones			Control		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	3,0	5,0	9,0	10,0	10,0	9,0	10,0	10,0	7,0	9,0	9,0	10,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0
MEDIA	3,0	5,0	9,0	10,0	10,0	9,0	10,0	10,0	7,0	9,0	9,0	10,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0
PROMEDIO	5,7			10,0		9,0				9,3			9,5		10,0			9,3		
VARIABLE	ALTO			ALTO		ALTO				ALTO			ALTO		ALTO			ALTO		

No	ITEMS														
	Motivación		Relación directivo colaborador			Comunicación			Trabajo en equipo					Ambiente de trabajo	
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1	0,0	4,0	10,0	10,0	7,0	8,0	8,0	8,0	8,0	9,0	10,0	10,0	9,0	10,0	9,0
MEDIA	0,0	4,0	10,0	10,0	7,0	8,0	8,0	8,0	8,0	9,0	10,0	10,0	9,0	10,0	9,0
PROMEDIO	2,0		9,0			8,0			9,2					9,5	
VARIABLE	BAJO		ALTO			ALTO			ALTO					ALTO	

MEDIA ARITM.

DIMENSION	
TAREAS	PERSONAS
8,7	8,3
8,7	8,3
8,7	8,3
ALTO	ALTO

Nota fuente: Adaptado de Sanchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de direccion y liderazgo en las Organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle. Página 217.

Anexo 5: Tabulación Datos Oficina 2 percepción colaborador

Anexo No. 5

Tabulación de datos colaboradores Oficina No.2 Banco Popular

No	ITEMS																			
	Normas objetivos y estándares			Órdenes		Poder				Desempeño			Responsabilidades		Toma de decisiones			Control		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	8,0	10,0	8,0	10,0	10,0	8,0	10,0	0,0	0,0	5,0	0,0	10,0	8,0	8,0	10,0	5,0	10,0	0,0	0,0	0,0
2	10,0	7,0	9,0	10,0	10,0	0,0	10,0	0,0	8,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	7,0	7,0
3	9,0	9,0	8,0	2,0	3,0	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0	9,0	10,0	9,0	0,0	5,0	9,0	9,0	8,0	8,0	0,0
4	6,0	10,0	6,0	1,0	1,0	0,0	9,0	0,0	0,0	9,0	10,0	10,0	0,0	0,0	10,0	10,0	10,0	0,0	0,0	8,0
5	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0
PROMEDIO	8,6	9,2	8,2	6,6	6,8	3,6	9,8	2,0	3,6	6,8	7,8	9,8	5,4	5,4	9,0	8,8	9,8	5,6	4,8	4,8
DESVIACION	1,7	1,3	1,5	4,7	4,4	5,0	0,4	4,5	5,0	4,3	4,4	0,4	5,0	5,0	2,2	2,2	0,4	5,2	4,4	4,4
PROMEDIO	8,7			6,7		4,8				8,1			5,4		9,2			5,1		
VARIABLE	ALTO			ALTO		BAJO				ALTO			ALTO		ALTO			ALTO		

No	ITEMS														
	Motivación		Relación directivo colaborador			Comunicación			Trabajo en equipo					Ambiente de trabajo	
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1	0,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
2	0,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
3	0,0	10,0	10,0	10,0	10,0	5,0	5,0	5,0	8,0	8,0	9,0	10,0	9,0	10,0	10,0
4	9,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	6,0	10,0	10,0	10,0	10,0
5	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
PROMEDIO	3,8	9,8	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,6	9,6	9,0	10,0	9,8	10,0	10,0
DESVIACION	5,2	0,4	0,0	0,0	0,0	2,2	2,2	2,2	0,9	0,9	1,7	0,0	0,4	0,0	0,0
PROMEDIO	6,8		10,0			9,0			9,6					10,0	
VARIABLE	ALTO		ALTO			ALTO			ALTO					ALTO	

MEDIA ARITM.
DESVIAC. EST.
MEDIANA
CALIFICACIÓN

DIMENSION	
TAREAS	PERSONAS
5,6	9,2
8,0	9,4
4,4	7,9
4,1	9,7
9,9	10,0
6,4	9,2
2,48	0,81
5,6	9,4
ALTO	ALTO

Nota fuente: Adaptado de Sanchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de direccion y liderazgo en las Organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle. Página 217.

Anexo 6: Tabulación datos Oficina 2 percepción gerente

Anexo No. 6

Tabulación de datos Oficina No. 2 Banco Popular - Auto percepción Gerente

No	ITEMS																			
	Normas objetivos y estándares			Ordenes		Poder				Desempeño			Responsabilidades		Toma de decisiones			Control		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	10,0	10,0	10,0	10,0	7,0	5,0	9,0	0,0	0,0	7,0	10,0	7,0	7,0	7,0	10,0	10,0	10,0	7,0	6,0	6,0
PROMEDIO	10,0	10,0	10,0	10,0	7,0	5,0	9,0	0,0	0,0	7,0	10,0	7,0	7,0	7,0	10,0	10,0	10,0	7,0	6,0	6,0
PROMEDIO VARIABLE	10,0			8,5		3,5				8,0			7,0		10,0			6,3		
	ALTO			ALTO		BAJO				ALTO			ALTO		ALTO			ALTO		

No	ITEMS															DIMENSION	
	Motivación		Relacion directivo colaborador			Comunicación			Trabajo en equipo					Ambiente de trabajo			
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	TAREAS	PERSONAS
1	7,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	7,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	6,9	9,7
PROMEDIO	7,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	7,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	6,9	9,7
PROMEDIO VARIABLE	8,5		10,0			10,0			9,4					10,0		6,9	9,7
	ALTO		ALTO			ALTO			ALTO					ALTO		ALTO	ALTO

MEDIA ARITMETICA

Nota fuente: Adaptado de Sanchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las Organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle. Página 217.

Anexo 7: Tabulación de Datos Oficina 3 percepción colaboradores

Anexo No. 7

Tabulación de datos Oficina No. 3 Banco Popular- Percepción colaboradores

No	ITEMS																			
	Normas objetivos y estándares			Órdenes		Poder				Desempeño			Responsabilidades		Toma de decisiones			Control		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	10,0	10,0	10,0	9,0	10,0	8,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
2	6,0	8,0	7,0	5,0	8,0	8,0	5,0	4,0	6,0	2,0	7,0	10,0	6,0	7,0	6,0	8,0	5,0	6,0	7,0	4,0
3	10,0	10,0	10,0	8,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	7,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
4	10,0	7,0	7,0	8,0	8,0	10,0	5,0	8,0	8,0	8,0	8,0	10,0	9,0	8,0	9,0	9,0	8,0	9,0	7,0	8,0
5	6,0	6,0	7,0	7,0	6,0	7,0	7,0	7,0	6,0	6,0	7,0	6,0	6,0	7,0	7,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
6	8,0	6,0	6,0	6,0	6,0	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,0	6,0	8,0	0,0	9,0	9,0	6,0	6,0	0,0	0,0
7	8,0	8,0	7,0	8,0	7,0	7,0	9,0	6,0	8,0	5,0	6,0	8,0	8,0	7,0	8,0	8,0	7,0	6,0	5,0	5,0
PROMEDIO	8,3	7,9	7,7	7,3	7,6	7,1	6,4	6,4	6,9	6,7	7,7	8,9	6,9	6,9	8,0	8,4	7,3	6,6	6,3	6,0
DESVIACION	1,8	1,7	1,6	1,4	2,1	3,4	3,5	3,6	3,4	2,9	1,7	1,6	3,4	3,2	1,4	1,3	1,8	3,4	3,3	3,4
PROMEDIO VARIABLE	8,0			7,4		6,7				7,8			6,9		7,9			6,3		
	ALTO			ALTO		ALTO				ALTO			ALTO		ALTO			ALTO		

No	ITEMS															DIMENSION	
	Motivación		Relación directivo colaborador			Comunicación			Trabajo en equipo					Ambiente de trabajo			
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	TAREAS	PERSONAS
1	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,6	9,9
2	4,0	8,0	6,0	9,0	9,0	7,0	7,0	9,0	8,0	7,0	6,0	6,0	7,0	9,0	7,0	6,2	7,1
3	6,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	7,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,7	9,3
4	7,0	7,0	8,0	8,0	8,0	9,0	9,0	9,0	8,0	8,0	8,0	8,0	6,0	8,0	8,0	8,1	8,1
5	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,4	6,1
6	0,0	8,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	2,9	8,8
7	5,0																

MEDIA ARITM.

DESVIAC. EST.

MEDIANA

CALIFICACIÓN

Nota fuente: Adaptado de Sanchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las Organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle. Página 217.

Anexo 8: Tabulación de Datos Oficina 3 autopercepción gerente

Anexo No. 8

Tabulación de datos Oficina No. 3 Banco Popular - Autopercepción Gerente

No	ITEMS																			
	Normas objetivos y estandares			Ordenes		Poder				Desempeño			Responsabili dades		Toma de decisiones			Control		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	9,0	8,0	8,0	5,0	9,0	0,0	9,0	9,0	9,0	7,0	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	6,0	6,0
PROMEDIO	9,0	8,0	8,0	5,0	9,0	0,0	9,0	9,0	9,0	7,0	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	6,0	6,0
DESVIACION																				
PROMEDIO	8,3			7,0		6,8				8,0			9,0		9,0			7,0		
VARIABLE	ALTO			ALTO		ALTO				ALTO			ALTO		ALTO			ALTO		

No	ITEMS														
	Motivacion		Relacion directivo olaborador			Comunicación			Trabajo en equipo					Ambiente de trabajo	
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	10,0	10,0	9,0	7,0	9,0	10,0	10,0
PROMEDIO	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	10,0	10,0	9,0	7,0	9,0	10,0	10,0
DESVIACION															
PROMEDIO	9,0		9,0			9,0			9,0					10,0	
VARIABLE	ALTO		ALTO			ALTO			ALTO					ALTO	

MEDIA ARITM

DIMENSION	
TAREAS	PERSONAS
7,6	9,1
7,6	9,1
7,6	9,1
ALTO	ALTO

Nota fuente: Adaptado de Sanchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de direccion y liderazgo en las Organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle. Página 217.

Anexo 9: Tabulación de Datos Oficina 4 percepción colaboradores

Anexo 11: Tabulación de Datos Oficina 5 percepción colaboradores

Anexo Nº 11

Tabulación de datos Oficina No. 5 Banco Popular - Percepción colaboradores

No	ITEMS																			
	Normas objetivos y estándares			Órdenes		Poder				Desempeño			Responsabilidades		Toma de decisiones			Control		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1,0	10,0	9,0	10,0	8,0	9,0	8,0	10,0	7,0	8,0	8,0	10,0	10,0	9,0	9,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0
2,0	10,0	10,0	7,0	6,0	5,0	3,0	10,0	8,0	7,0	9,0	10,0	10,0	9,0	9,0	10,0	7,0	6,0	10,0	9,0	9,0
3,0	9,0	9,0	8,0	1,0	6,0	0,0	8,0	0,0	0,0	0,0	9,0	10,0	10,0	3,0	9,0	9,0	8,0	9,0	6,0	7,0
4,0	9,0	9,0	9,0	6,0	9,0	9,0	6,0	7,0	9,0	9,0	10,0	9,0	8,0	9,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	7,0
5,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0	10,0	9,0	3,0	8,0	8,0	9,0	9,0	9,0	6,0	10,0	9,0	7,0	8,0	9,0	9,0
6,0	10,0	9,0	9,0	8,0	10,0	0,0	8,0	0,0	8,0	7,0	9,0	9,0	8,0	2,0	10,0	10,0	10,0	8,0	7,0	5,0
7,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0	10,0	2,0	9,0	10,0	9,0	10,0	9,0	7,0	10,0	10,0	9,0	9,0	7,0	8,0
8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	6,0	9,0	3,0	6,0	6,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
PROMEDIO	9,5	9,1	8,6	6,9	8,1	5,6	8,8	3,8	6,9	7,1	9,4	9,5	8,9	6,8	9,8	9,3	8,5	8,9	8,1	7,9
DESVIACION	0,8	0,6	0,9	2,6	1,7	4,1	1,4	3,2	2,9	3,1	0,5	0,5	0,6	2,9	0,5	1,0	1,4	0,6	1,2	1,5
PROMEDIO VARIABLE	9,1			7,5		6,3				8,7			7,8		9,2			8,3		
VARIABLE	ALTO			ALTO		ALTO				ALTO			ALTO		ALTO			ALTO		

No	ITEMS														
	Motivación		Relacion directivo colaborador			Comunicación			Trabajo en equipo					Ambiente de trabajo	
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1,0	7,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	3,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
2,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
3,0	1,0	8,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	1,0	9,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
4,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	6,0	6,0	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0	8,0
5,0	2,0	9,0	10,0	8,0	8,0	8,0	9,0	9,0	8,0	9,0	8,0	9,0	8,0	9,0	9,0
6,0	5,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	1,0	10,0	7,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
7,0	8,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	8,0	9,0	9,0
8,0	0,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
PROMEDIO	5,1	9,4	9,9	9,6	9,5	9,5	9,0	6,1	9,1	9,0	9,4	9,5	9,3	9,5	9,4
DESVIACION	3,7	0,7	0,4	0,7	0,8	0,8	1,3	3,9	1,0	0,9	0,7	0,5	0,9	0,5	0,7
PROMEDIO VARIABLE	7,3		9,7			8,2			9,3					9,4	
VARIABLE	ALTO		ALTO			ALTO			ALTO					ALTO	

DIMENSION	
TAREAS	PERSONAS
8,9	9,4
8,3	9,5
5,6	8,5
8,4	8,9
8,4	8,3
6,9	9,1
8,6	9,4
7,8	8,4
7,9	8,9
1,1	0,5
8,4	9,0
ALTO	ALTO

MEDIA
DESVIACION EST
MEDIANA

Nota fuente: Adaptado de Sanchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de direccion y liderazgo en las Organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle. Página 217.

Anexo 12: Tabulación de Datos Oficina 5 autopercepción gerente

Anexo Nº 12

Tabulación de datos Oficina No. 5 Banco Popular - Autopercepción Gerente

No	ITEMS																			
	Normas objetivos y estándares			Órdenes		Poder				Desempeño			Responsabilidades		Toma de decisiones			Control		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	9,0	9,0	7,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
PROMEDIO	9,0	9,0	7,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
DESVIACION																				
PROMEDIO VARIABLE	8,3			0,0		0,0				8,7			9,0		8,7			9,0		
VARIABLE	ALTO			BAJO		BAJO				ALTO			ALTO		ALTO			ALTO		

No	ITEMS														
	Motivación		Relacion directivo colaborador			Comunicación			Trabajo en equipo					Ambiente de trabajo	
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1	5,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	8,0	9,0	9,0	9,0
PROMEDIO	5,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	8,0	9,0	9,0	9,0
DESVIACION															
PROMEDIO VARIABLE	7,0		9,0			9,0			8,8					9,0	
VARIABLE	ALTO		ALTO			ALTO			ALTO					ALTO	

DIMENSION	
TAREAS	PERSONAS
5,6	8,7
5,6	8,7
5,6	8,7
ALTO	ALTO

Nota fuente: Adaptado de Sanchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de direccion y liderazgo en las Organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle. Página 217.

Anexo 13: Tabulación de Datos Oficina 6 percepción colaboradores

Anexo No. 13

Tabulación de datos Oficina No. 6 Banco Popular- Percepción colaboradores

No	ITEMS																			
	Normas objetivos y estandares			Órdenes		Poder				Desempeño			Responsabili dades		Toma de decisiones			Control		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	10,0	8,0	9,0	8,0	9,0	8,0	9,0	1,0	9,0	10,0	9,0	10,0	9,0	9,0	10,0	9,0	10,0	10,0	9,0	8,0
2	10,0	7,0	9,0	10,0	8,0	8,0	9,0	1,0	9,0	10,0	10,0	9,0	8,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	7,0
3	10,0	10,0	10,0	0,0	10,0	0,0	10,0	0,0	10,0	5,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	0,0
4	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	8,0	8,0	5,0	8,0	4,0	5,0	4,0	7,0	7,0	7,0	5,0	5,0	5,0	1,0	1,0
5	9,0	9,0	8,0	8,0	8,0	9,0	9,0	7,0	8,0	8,0	8,0	9,0	9,0	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	8,0
6	8,0	8,0	9,0	8,0	9,0	8,0	10,0	0,0	8,0	8,0	8,0	8,0	9,0	8,0	9,0	9,0	8,0	9,0	8,0	6,0
PROMEDIO	8,5	7,7	8,2	6,5	8,2	6,8	9,2	2,3	8,7	7,5	8,3	8,3	8,5	8,3	9,0	8,5	8,5	8,7	7,5	5,0
DESVIACION	2,3	2,1	2,1	3,6	1,7	3,4	0,8	2,9	0,8	2,5	1,9	2,3								

No	ITEMS														
	Motivación		Relación directivo colaborador			Comunicación			Trabajo en equipo					Ambiente de trabajo	
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1	8,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	8,0	10,0	10,0
2	8,0	8,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	10,0	8,0	10,0	9,0	9,0	10,0	10,0
3	0,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
4	0,0	1,0	7,0	7,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	6,0	6,0	6,0	6,0
5	7,0	7,0	8,0	9,0	9,0	9,0	7,0	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0	10,0	9,0	8,0
6	0,0	9,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	6,0	9,0	9,0	6,0	9,0	9,0	9,0	9,0
PROMEDIO	3,8	7,2	9,2	9,3	8,8	8,8	8,3	7,8	8,8	8,3	8,2	8,7	8,7	9,0	8,8
DESVIACION	4,2	3,1	1,3	1,2	1,9	1,9	2,0	1,9	1,9	1,8	2,1	1,4	1,5	1,5	1,6
PROMEDIO VARIABLE	5,5		9,1			8,3			8,5					8,9	
	ALTO		ALTO			ALTO			ALTO					ALTO	

DIMENSION	
TAREAS	PERSONAS
8,5	9,5
8,4	9,4
7,1	9,2
5,0	5,1
8,4	8,6
7,8	8,2
7,5	8,3
1,4	1,7
8,1	8,9
ALTO	ALTO

MEDIA
DESVIACION ESTANDAR
MEDIANA

Nota fuente: Adaptado de Sanchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de direccion y liderazgo en las Organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle. Página 217.

Anexo 14: Tabulación de Datos Oficina 6 autopercepción gerente

Anexo No. 14

Tabulación de datos Oficina No. 6 Banco Popular - Autopercepción Gerente

No	ITEMS																			
	Normas objetivos y estándares			Órdenes		Poder				Desempeño			Responsabilidades		Toma de decisiones			Control		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	8,0	10,0	9,0	9,0	2,0	2,0	9,0	2,0	3,0	7,0	9,0	8,0	8,0	3,0	9,0	8,0	7,0	9,0	8,0	8,0
PROMEDIO	8,0	10,0	9,0	9,0	2,0	2,0	9,0	2,0	3,0	7,0	9,0	8,0	8,0	3,0	9,0	8,0	7,0	9,0	8,0	8,0
PROMEDIO VARIABLE	9,0			5,5		4,0				8,0			5,5		8,0			8,3		
	ALTO			ALTO		BAJO				ALTO			ALTO		ALTO			ALTO		

No	ITEMS														
	Motivación		Relación directivo colaborador			Comunicación			Trabajo en equipo					Ambiente de trabajo	
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1	3,0	7,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0	10,0	9,0	9,0	10,0	9,0	9,0
PROMEDIO	3,0	7,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0	10,0	9,0	9,0	10,0	9,0	9,0
PROMEDIO VARIABLE	5,0		10,0			9,0			9,4					9,0	
	ALTO		ALTO			ALTO			ALTO					ALTO	

DIMENSION	
TAREAS	PERSONAS
6,7	8,7
6,7	8,7
6,7	8,7
ALTO	ALTO

MEDIA
MEDIANA

Nota fuente: Adaptado de Sanchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de direccion y liderazgo en las Organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle. Página 217.

Anexo 15: Tabulación de Datos Oficina 7 percepción colaboradores

Anexo N° 15

Tabulación de datos Oficina No. 7 Banco Popular- Percepción colaboradores

No	ITEMS																			
	Normas objetivos y estándares			Órdenes		Poder				Desempeño			Responsabilidades		Toma de decisiones			Control		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	9,0	9,0	7,0	9,0	9,0	4,0	8,0	4,0	7,0	9,0	9,0	9,0	5,0	3,0	9,0	9,0	9,0	9,0	8,0	8,0
2	6,0	10,0	8,0	8,0	8,0	1,0	0,0	0,0	3,0	5,0	10,0	10,0	5,0	2,0	10,0	9,0	9,0	5,0	5,0	5,0
3	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	0,0	9,0	0,0	5,0	0,0	8,0	10,0	5,0	9,0	9,0	10,0	10,0	9,0	3,0	5,0
4	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	10,0	9,0	9,0	10,0	10,0	9,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0
5	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
6	9,0	10,0	9,0	10,0	10,0	8,0	9,0	9,0	10,0	8,0	8,0	3,0	8,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	7,0	7,0
7	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	7,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
8	8,0	8,0	8,0	8,0	9,0	7,0	8,0	6,0	6,0	6,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	9,0	9,0	8,0	8,0	8,0
PROMEDIO	8,6	9,3	8,6	9,0	9,1	5,9	7,5	5,6	7,3	6,8	8,6	8,4	7,3	7,1	9,1	9,3	9,3	8,3	7,1	7,4
DESVIACION	1,30	0,89	1,06	0,93	0,83	3,76	3,07	3,89	2,49	3,11	0,74	2,33	1,98	3,00	0,83	0,71	0,71	1,39	2,10	1,60
PROMEDIO VARIABLE	8,8			9,1		6,6				7,9			7,2		9,2			7,6		
	ALTO			ALTO		ALTO				ALTO			ALTO		ALTO			ALTO		

No	ITEMS														
	Motivación		Relacion directivo colaborador			Comunicación			Trabajo en equipo					Ambiente de trabajo	
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1	5,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
2	0,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0	2,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
3	0,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	5,0	10,0	10,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
4	8,0	10,0	9,0	9,0	9,0	10,0	10,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
5	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
6	5,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
7	0,0	8,0	7,0	8,0	8,0	7,0	7,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
8	7,0	8,0	9,0	9,0	9,0	8,0	8,0	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
PROMEDIO	4,3	9,3	9,1	9,1	9,1	8,9	8,4	8,1	9,4	9,3	9,4	9,4	9,4	9,4	9,4
DESVIACION	3,77	0,89	0,99	0,64	0,64	0,99	1,69	2,59	0,74	0,71	0,74	0,74	0,74	0,74	0,74
PROMEDIO VARIABLE	6,8		9,1			8,5			9,4					9,4	
	ALTO		ALTO			ALTO			ALTO					ALTO	

DIMENSIÓN	
TAREAS	PERSONAS
7,4	8,8
5,4	8,7
6,6	9,0
9,5	9,7
9,0	9,0
8,5	9,7
7,9	7,4
7,6	8,6
7,8	8,9
1,3294	0,7274
7,8	8,9
ALTO	ALTO

MEDIA
DESVIAC. ESTA
MEDIANA

Nota fuente: Adaptado de Sanchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de direccion y liderazgo en las Organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle. Página 217.

Anexo 16: Tabulación de Datos Oficina 7 autopercepción gerente

Anexo N° 16

Tabulación de datos Oficina No. 7 Banco Popular - Autopercepción Gerente

No	ITEMS																			
	Normas objetivos y estándares			Ordenes		Poder				Desempeño			Responsabilidades		Toma de decisiones			Control		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	9,0	10,0	10,0	5,0	10,0	5,0	10,0	0,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
PROMEDIO	9,0	10,0	10,0	5,0	10,0	5,0	10,0	0,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
DESVIACION																				
PROMEDIO VARIABLE	9,7			7,5		6,3				10,0			10,0		10,0			10,0		
	ALTO			ALTO		ALTO				ALTO			ALTO		ALTO			ALTO		

No	ITEMS														
	Motivación		Relacion directivo colaborador			Comunicación			Trabajo en equipo					Ambiente de trabajo	
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	1,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
PROMEDIO	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	1,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
DESVIACION															
PROMEDIO VARIABLE	10,0		10,0			7,0			10,0					10,0	
	ALTO		ALTO			ALTO			ALTO					ALTO	

MEDIA

DIMENSIÓN	
TAREAS	PERSONAS
8,8	9,5
8,8	9,5
8,8	9,5
ALTO	ALTO

Nota fuente: Adaptado de Sanchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de direccion y liderazgo en las Organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle. Página 217.

Anexo 17: Tabulación de Datos Oficina 8 percepción colaboradores

Anexo No. 17

Tabulación de datos Oficina No. 8 Banco Popular- Percepción colaboradores

No	ITEMS																			
	Normas objetivos y estandares			Ordenes		Poder				Desempeño			Responsabili dades		Toma de decisiones			Control		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	10,0	10,0	10,0	8,0	8,0	9,0	10,0	5,0	9,0	9,0	9,0	9,0	4,0	5,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
2	8,0	8,0	6,0	9,0	10,0	1,0	5,0	1,0	3,0	7,0	8,0	10,0	8,0	3,0	8,0	9,0	7,0	9,0	4,0	10,0
3	9,0	10,0	9,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
4	8,0	9,0	9,0	9,0	9,0	7,0	9,0	9,0	9,0	9,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
5	10,0	10,0	10,0	8,0	8,0	8,0	8,0	0,0	9,0	8,0	10,0	10,0	8,0	8,0	10,0	10,0	10,0	10,0	8,0	8,0
6	7,0	7,0	8,0	8,0	9,0	7,0	8,0	9,0	7,0	8,0	8,0	8,0	7,0	7,0	9,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0
7	7,0	7,0	7,0	9,0	2,0	0,0	5,0	0,0	8,0	7,0	9,0	10,0	8,0	6,0	9,0	9,0	9,0	7,0	4,0	4,0
PROMEDIO	8,4	8,7	8,4	8,6	8,0	6,0	8,0	4,9	7,9	8,3	9,1	9,6	7,7	6,9	9,3	9,6	9,1	9,1	7,7	8,6
DESVIACION	1,3	1,4	1,5	0,5	2,8	3,9	2,2	4,5	2,3	1,1	0,9	0,8	1,9	2,4	0,8	0,5	1,1	1,1	2,6	2,1
PROMEDIO VARIABLE	8,5			8,3		6,7				9,0			7,3		9,3			8,5		
	ALTO			ALTO		ALTO				ALTO			ALTO		ALTO			ALTO		

No	ITEMS														
	Motivacion		Relacion Directivo Colaborador			Comunicación			Trabajo en equipo					Ambiente de trabajo	
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1	10,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
2	1,0	0,0	8,0	10,0	7,0	9,0	9,0	9,0	4,0	7,0	10,0	10,0	8,0	8,0	6,0
3	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
4	9,0	9,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
5	0,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
6	7,0	9,0	9,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	10,0	8,0	8,0	8,0	10,0	9,0
7	0,0	9,0	10,0	9,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	8,0	9,0	10,0	10,0	10,0
PROMEDIO	5,3	8,0	9,4	9,9	9,3	9,7	9,7	9,7	9,0	9,6	9,4	9,6	9,4	9,7	9,3
DESVIACION	4,8	3,6	0,8	0,4	1,1	0,5	0,5	0,5	2,2	1,1	1,0	0,8	1,0	0,8	1,5
PROMEDIO VARIABLE	6,6		9,5			9,7			9,4					9,5	
	ALTO		ALTO			ALTO			ALTO					ALTO	

DIMENSION	
TAREAS	PERSONAS
8,5	9,9
6,5	7,2
9,8	10,0
8,9	9,7
8,3	9,4
8,0	8,9
5,9	8,9
8,0	9,2
1,3785	0,9580
8,3	9,4
ALTO	ALTO

MEDIA
DESVIAC. ESTAN
MEDIANA

Nota fuente: Adaptado de Sanchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de direccion y liderazgo en las Organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle. Página 217.

Anexo 18: Tabulación de Datos Oficina 8 autopercepción gerente

Anexo No. 18

Tabulación de datos Oficina No. 8 Banco Popular - Autopercepción Gerente

No	ITEMS																			
	Normas objetivos y estandares			Ordenes		Poder				Desempeño			Responsabili dades		Toma de decisiones			Control		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	8,0	7,0	7,0	9,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	8,0	8,0	9,0	9,0	8,0
PROMEDIO	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	8,0	7,0	7,0	9,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	8,0	8,0	9,0	9,0	8,0
DESVIACION																				
PROMEDIO VARIABLE	10,0			9,0		7,8				9,7			9,0		8,3			8,7		
	ALTO			ALTO		ALTO				ALTO			ALTO		ALTO			ALTO		

No	ITEMS														
	Motivacion		Relacion directivo olaborador			Comunicación			Trabajo en equipo					Ambiente de trabajo	
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1	7,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	8,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	10,0	10,0
PROMEDIO	7,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	8,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	10,0	10,0
DESVIACION															
PROMEDIO VARIABLE	8,5		10,0			9,0			9,8					10,0	
	ALTO		ALTO			ALTO			ALTO					ALTO	

DIMENSION	
TAREAS	PERSONAS
8,9	9,3
8,9	9,3
8,9	9,3
ALTO	ALTO

Nota fuente: Adaptado de Sanchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de direccion y liderazgo en las Organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle. Página 217.

Anexo 19: Gráfica consolidada tabulación preguntas abiertas 1

Anexo No. 19

Gráfico consolidado tabulación preguntas abiertas 1

Items		PREGUNTA 1																			
		Desarrollar relaciones extralaborales	Mantener el excelente trabajo en equipo	Mayor empoderamiento subalternos	Mayor empoderamiento del Gerente	Mayor control en los tiempos de respuestas	Mejorar relaciones personales	Mejoramiento de la comunicación	Autonomía en toma de decisiones	Involucrarse con equipo de trabajo	Comprometerse con el grupo	Autoridad sin imposición	Comunicación con colaboradores	Respeto a sus colaboradores	Motivación a sus colaboradores	Participación de los colaboradores en	Revisar normas y procedimientos del banco	Compromiso por parte del equipo de trabajo	Diseño de estrategias para cumplir metas	Cumplir procedimientos de seguridad	Realizar Trabajo en equipo
Oficina 1	Colaborador 1	X	X					X													
	Colaborador 2		X	X			X														
	Colaborador 3						X														
	Colaborador 4																				
	Colaborador 5		X					X													
	Colaborador 6				X		X														
	Colaborador 7		X			X															
Oficina 2	Colaborador 1																				
	Colaborador 2																				
	Colaborador 3		X																		
	Colaborador 4																				
	Colaborador 5	X	X																		
	Colaborador 6																				
	Colaborador 7																				
Oficina 3	Colaborador 1						X														
	Colaborador 2						X														
	Colaborador 3																				
	Colaborador 4																				
	Colaborador 5																				
	Colaborador 6	X					X	X													
	Colaborador 7																				
Oficina 4	Colaborador 1												X								
	Colaborador 2								X												

Fuente: Elaboración propia

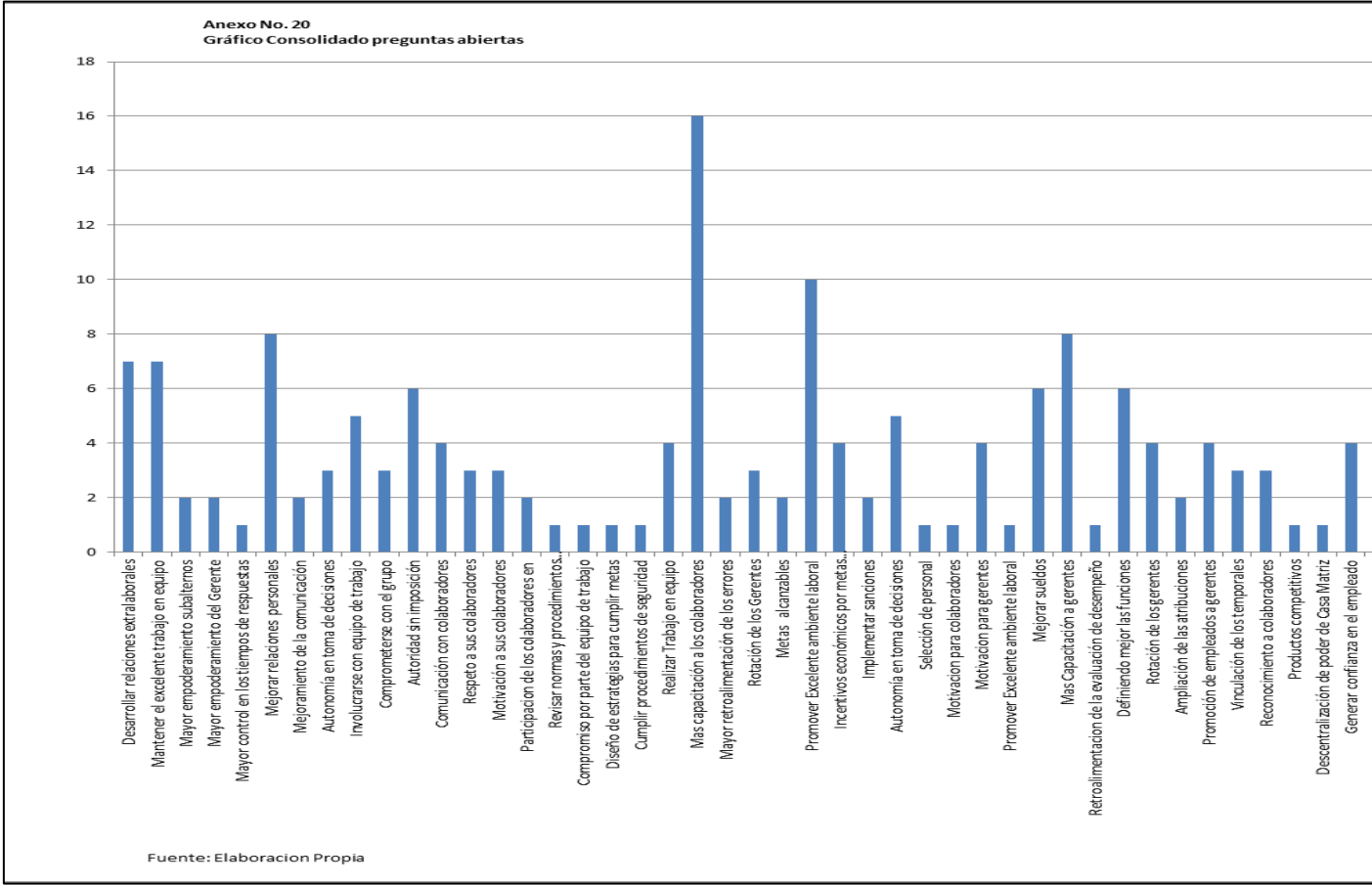
Anexo 20: Gráfica Consolidada preguntas abiertas 2 y 3

Gráfico consolidado tabulación preguntas 2 y 3

Items		Pregunta 2																Pregunta 3													
		Más capacitación a los colaboradores	Mayor retroalimentación de los errores	Rotación de los Gerentes	Metas alcanzables	Promover Excelente ambiente laboral	Incentivos económicos por metas para colaboradores	Implementar sanciones	Autonomía en toma de decisiones	Selección de personal	Motivación para colaboradores	Motivación para gerentes	Promover Excelente ambiente laboral	Mejorar sueldos	Más Capacitación a gerentes	Retroalimentación de la evaluación de desempeño	Definiendo mejor las funciones	Rotación de los gerentes	Ampliación de las atribuciones	Promoción de empleados a gerentes	Vinculación de los temporales	Reconocimiento a colaboradores	Productos competitivos	Descentralización de poder de Casa Matriz	Generar confianza en el empleado	Vinculación de los temporales	Valorar a las personas	Practicar buenos modales	Conocimiento del portafolio del banco	Generar confianza en el empleado	
Oficina 1	Colaborador 1	X																													
	Colaborador 2		X						X					X			X	X			X										
	Colaborador 3	X					X												X		X		X								
	Colaborador 4		X										X					X													
	Colaborador 5						X										X				X	X									
	Colaborador 6	X	X			X		X									X														
	Colaborador 7				X		X										X														
Oficina 2	Colaborador 1	X				X						X								X				X							
	Colaborador 2					X						X																			
	Colaborador 3	X								X																					
	Colaborador 4	X				X																									
	Colaborador 5	X							X																						
Oficina 3	Colaborador 1																														
	Colaborador 2	X											X	X		X															
	Colaborador 3												X																		
	Colaborador 4													X																	
	Colaborador 5	X																													
	Colaborador 6																														
	Colaborador 7	X					X								X																
Oficina 4	Colaborador 1				X																						X				
	Colaborador 2												X														X	X	X		
	Colaborador 3	X												X												X					
	Colaborador 4																								X		X				
	Colaborador 5					X							X													X		X			
	Colaborador 6	X												X												X		X			
	Colaborador 7																										X	X	X		
	Colaborador 8	X				X									X											X		X			
	Colaborador 9																								X		X		X		
	Colaborador 10																								X	X	X		X		
	Colaborador 11					X								X											X		X				
	Colaborador 12					X																			X		X				
Oficina 5	Colaborador 1			X																						X					
	Colaborador 2																									X					
	Colaborador 3								X																	X					
	Colaborador 4		X						X																						
	Colaborador 5					X																									
	Colaborador 6								X																						
	Colaborador 7																														
	Colaborador 8																					X									
Oficina 6	Colaborador 1										X						X	X													
	Colaborador 2																														
	Colaborador 3										X																				
	Colaborador 4										X							X													
	Colaborador 5																X					X									
	Colaborador 6																X														
Oficina 7	Colaborador 1	X												X					X												
	Colaborador 2				X				X											X											
	Colaborador 3																			X											
	Colaborador 4	X												X					X												X
	Colaborador 5																														
	Colaborador 6	X												X																	X
	Colaborador 7																												X		
	Colaborador 8																			X											
Oficina 8	Colaborador 1																														
	Colaborador 2																														
	Colaborador 3																													X	
	Colaborador 4																														
	Colaborador 5																													X	
	Colaborador 6																														
	Colaborador 7																														
TOTALES		16	2	3	2	10	4	2	5	1	1	4	1	6	8	1	6	4	2	4	3	3	1	1	4	6	5	4	3	2	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 21: Gráfico consolidado preguntas abiertas



Anexo 22: Calificaciones promedias de las variables por cada Gerente

Calificaciones promedias de las variables por cada Gerente

Variables / Oficinas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gerente 1	9,0	9,3	6,8	9,0	6,0	9,7	8,2	5,0	9,6	9,4	9,5	9,4
Gerente 2	8,7	6,7	4.8	8,1	5,4	9,2	5,1	6,8	10,0	9,0	9,6	10,0
Gerente 3	8,0	7,4	6,7	7,8	6,9	7,9	6,3	6,6	8,7	8,7	8,1	8,5
Gerente 4	7,5	6,3	5,5	7,3	7,0	5,3	5,4	6,3	3.9	4.3	5,6	4.1
Gerente 5	9,1	7,5	6,3	8,7	7,8	9,2	8,3	7,3	9,7	8,2	9,3	9,4
Gerente 6	8,1	7,3	6,8	8,1	8,4	8,7	7,1	5,5	9,1	8,3	8,5	8,9
Gerente 7	8,8	9,1	6,6	7,9	7,2	9,2	7,6	6,8	9,1	8,5	9,4	9,4
Gerente 8	8,5	8,3	6,7	9,0	7,3	9,3	8,5	6,6	9,5	9,7	9,4	9,5
Promedio	8,5	7,7	6,5	8,2	7,0	8,6	7,1	6,6	9,4	8,8	8,7	9,3

CONVENCIONES: 1- Normas objetivos y estándares, 2- Órdenes, 3- Poder, 4-Desempeño

5-Responsabilidades, 6-Toma de decisiones, 7-Control,8- Motivación, 9-Relación Directivo Colaborador

10- Comunicación, 11-Trabajo en equipo, 12- Ambiente de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 23: Consolidado de ítems en las variables con calificaciones menores de 5.0

Oficina	Dimensión	Variable	Item	Calificación
Oficina Nº. 1	Personas	Motivación	Utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores.	1,00
Oficina Nº. 2	Tareas	Poder	Basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa.	3,60
		Poder	Logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos.	2,00
		Poder	Hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores.	3,60
		Control	Utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	4,80
		Control	Utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	4,80
	Personas	Motivación	Utiliza incentivos materiales y economicos para incentivar a sus colaboradores.	3,80
Oficina Nº. 4	Tareas	Ordenes	Siempre emite ordenes con carácter flexible y abierto.	4,20
		Poder	Basa su poder en su carisma.	3,80
	Personas	Toma de decisiones	Procura que las decisiones se tomen en consenso.	4,30
		Relación directivo colaborador	Se mantiene en contacto directo con sus colaboradores.	3,70
			Sostiene buenas relaciones con sus colaboradores.	3,80
			Trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores.	4,20
		Comunicación	Promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores.	4,00
			Promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores.	4,10
			Promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerarquico.	4,90
		Ambiente de trabajo	Genera las condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable.	4,40
			Se preocupa por lograr un buen estado de animo y una moral alta en sus colaboradores.	3,80
Oficina Nº. 5	Tareas	Poder	Logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos.	3,80
Oficina Nº. 6	Personas	Motivación	Utiliza incentivos materiales y económicos para incentivar a sus colaboradores.	3,80
Oficina Nº. 7	Personas	Motivación	Utiliza incentivos materiales y económicos para incentivar a sus colaboradores.	4,30
Oficina Nº. 8	Personas	Poder	Logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos.	4,90

Cuadro con las Oficinas del Banco Popular en las cuales la percepción de los colaboradores fue calificada como "BAJO" es decir con Fuente: Elaboración propia