

**PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN  
EFECTIVA DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE FACTURACIÓN DE LA  
EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO EMPOPASTO S.A. E.S.P**

Ana Leidy Ruiz Dulce

Miller Andrés Tautas Eraso

Asesor:

Magister Nelson Mora Gómez

Universidad de Nariño

Convenio Universidad Jorge Tadeo Lozano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia del Talento Humano

San Juan de Pasto

2023



**Contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	10
Marco general de la investigación.....	12
Tema.....	12
Título.....	12
Línea de estudio .....	12
Problema de investigación .....	12
Descripción del problema.....	12
Formulación del problema .....	15
Objetivos .....	15
Objetivo general .....	15
Objetivos específicos.....	15
Operacionalización de las variables o categorías.....	15
Justificación.....	17
Delimitaciones de la investigación.....	22
Delimitación espacial .....	22
Delimitación temporal.....	22
Alcances de la investigación .....	22
Fundamentación teórica .....	23
Marco referencial .....	23
Marco contextual.....	25
Generalidades de la empresa.....	25

Marco teórico .....	27
Liderazgo transformacional.....	28
La implementación efectiva del liderazgo transformacional. ....	28
Proceso del liderazgo transformacional. ....	29
Liderazgo efectivo.....	31
Líder. ....	31
Gestión efectiva.....	33
Marco conceptual .....	34
Marco legal.....	38
Aspectos metodológicos y administrativos .....	42
Paradigma y enfoque de investigación.....	42
Tipo de estudio .....	43
Método de estudio .....	43
Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	44
Fuentes de recolección de información. ....	44
Técnicas para la recolección de la información. ....	44
Técnicas primarias.....	44
Instrumentos de recolección de la información.....	45
Población y muestra .....	45
Presentación de resultados .....	46
Análisis y resultados de la información .....	46
Encuesta dirigida a los colaboradores del área de facturación de la empresa de obras sanitarias de EMPOPASTO S.A. E.S.P. ....	46
Preguntas generales.....	47

Entrevista dirigida al Coordinador de Facturación de la empresa de acueducto y alcantarillado de EMPOPASTO S.A. E.S.P.....75

Desarrollo del segundo objetivo.....82

Desarrollo del tercer objetivo.....86

Conclusiones .....94

Referencias .....96

Anexos.....102

**Lista de tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Operacionalización de las variables o categorías.....	15
Tabla 2. Programa de liderazgo transformacional .....	87

**Lista de figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Cargo al que pertenece.....	47
Figura 2. ¿Tengo conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores de la organización? .....	48
Figura 3. ¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de área?.....	49
Figura 4. ¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo en mi área? .....	50
Figura 5. Convenciones 1 .....	50
Figura 6. ¿Conozco el reglamento interno de trabajo de Empopasto?.....	51
Figura 7. Convenciones 2.....	51
Figura 8. ¿He recibido la información suficiente sobre el área donde trabajo y las funciones que debo realizar? .....	52
Figura 9. ¿Sientes que las responsabilidades de tu trabajo están claramente definidas? .....	52
Figura 10. ¿Los logros y resultados del área son socializados de manera oportuna y efectiva?....	53
Figura 11. Convenciones 3.....	54
Figura 12. ¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo? .....	54
Figura 13. ¿Cuento con los elementos y herramientas necesarias para desempeñar las labores diarias? .....	54
Figura 14. ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?.....	55
Figura 15. Convenciones 4.....	56
Figura 16. ¿He recibido formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo? .....	56
Figura 17. ¿Los planes de formación de la empresa se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional e n la empresa? .....	56
Figura 18. Convenciones 5.....	57

Figura 19. ¿Considero que el equipo directivo comparte espacios con todos los colaboradores?.	57
Figura 20. Convenciones 6.....	58
Figura 21. ¿mis jefes se preocupan por transmitir los valores, misión y objetivos de la empresa?.....	58
Figura 22. Convenciones 4.....	59
Figura 23. ¿Te sientes valorado por tus contribuciones? .....	60
Figura 24. ¿Los líderes del área valoran tus sugerencias y te hacen partícipe de las desiciones? .	61
Figura 25. ¿Los líderes del área te inspiran a dar lo mejor de ti?.....	61
Figura 26. ¿El líder del área te felicita cuando realizas bien tus funciones designadas? .....	62
Figura 27. ¿El líder del área se preocupa por mantener un buen ambiente laboral?.....	63
Figura 28. ¿El líder del área se preocupa por conocer tus necesidades e intereses?.....	64
Figura 29. ¿El líder del área trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos? .....	65
Figura 30. Convenciones 5.....	65
Figura 31. ¿Me siento a gusto con mi trabajo? .....	66
Figura 32. ¿Qué tan cómodo me siento con la empresa, con mis superiores y con las labores de desempeño?.....	67
Figura 33. En una semana típica laboral, ‘Qué tan estresado me siento por mi trabajo?.....	68
Figura 34. Convenciones 6.....	68
Figura 35. ¿Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades?.....	69
Figura 36. ¿Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi área? .....	70
Figura 37. ¿Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando?.....	71
Figura 38. ¿Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo? .....	72

Figura 39. ¿La empresa ofrece oportunidades adecuadas de crecimiento y desarrollo profesional? .....73

Figura 40. Convenciones 7.....74

Figura 41. ¿Siento confianza en mis líderes? .....74

**Lista de tablas**

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Encuesta de satisfacción laboral dirigida a colaboradores del área de facturación de Empopasto S.A. E.S.P.....	102
Anexo 2. Entrevista con el coordinador de facturación de la empresa de obras sanitarias de Pasto – Empopasto S.A. E.S.P.....	109

## Introducción

Actualmente, en el entorno cambiante y dinámico de las organizaciones, el empoderamiento, el bienestar, la motivación, el reconocimiento positivo del capital humano (colaboradores de las empresas), desempeñan un papel crucial en la gestión y logro de los objetivos (Ortiz et al., 2012). Hoy en día, el éxito de las empresas ya no se basa en sus productos, mercados, activos, tecnología ni en sus recursos financieros. Estos elementos se convierten en bienes comunes o ventajas que la competencia puede imitar fácilmente. El auténtico éxito se encuentra en el talento humano, ya que este permite crear una ventaja distintiva de forma perdurable, como señala Pfeffer (1995), por esta razón, es necesario contar con líderes que transformen e inspiren al talento humano, que fomenten el crecimiento y la participación personal, impulsen la creatividad, y desarrollen habilidades en todos los miembros de la organización, promoviendo alcanzar los resultados deseados.

Basados en la concepción del liderazgo transformacional como un impacto significativo y fundamental para el desarrollo de los colaboradores dentro de las empresas, con el objetivo de atraer y retener al mejor talento idóneo, los líderes se han enfocado en inspirar a sus colaboradores, a través de una comunicación abierta y efectiva en la organización, fomentando la colaboración y garantizando que todos estén alineados con los objetivos y la visión de la empresa; los líderes transformacionales son carismáticos, inspiran a su equipo de trabajo y fomentan su compromiso con la visión y los objetivos de la empresa, fomentan una cultura de innovación a proponer nuevas ideas y buscan constantemente la mejora, estos líderes se preocupan por el desarrollo y el crecimiento personal de sus colaboradores. Fomentan el aprendizaje y brindan oportunidades para adquirir nuevas habilidades, llevando a un equipo más competente y versátil, de esta forma, los colaboradores están motivados y comprometidos, de este

modo, tienden a brindar un mejor servicio al cliente. Esto puede resultar en una mayor satisfacción del cliente y una retención más alta.

Es por ello que el objetivo de la investigación, fue Formular prácticas del liderazgo transformacional en la gestión efectiva de los colaboradores del área de facturación de la empresa Obras Sanitarias de Pasto - EMPOPASTO S.A.E.S.P, con el propósito de mantener un buen desempeño y la eficiencia del equipo. Por ser una empresa dedicada a brindar servicios esenciales a la comunidad, resalta aún más la importancia de una gestión de personal orientada hacia la excelencia en el servicio. En este contexto, comprender cómo el liderazgo transformacional puede influir en la administración del talento humano se convierte en un aspecto de vital relevancia (Cruz et al., 2013).

## **Marco general de la investigación**

### **Tema**

Liderazgo Transformacional.

### **Título**

Prácticas del liderazgo transformacional en la gestión efectiva de los colaboradores del área de facturación de la Empresa de Obras Sanitarias de Acueducto y Alcantarillado EMPOPASTO S.A. E.S.P.

### **Línea de estudio**

Estudios organizacionales.

### **Problema de investigación**

#### ***Descripción del problema***

La manera en que las empresas gestionan el desarrollo de sus colaboradores, influye de manera significativa en sus habilidades para afrontar retos y adaptarse a los desafíos cambiantes del entorno. El liderazgo transformacional ha captado la atención de manera significativa, y ha sido reconocido en el ámbito empresarial y de la gestión del talento humano, destacándose por tener la habilidad para inspirar y motivar a los colaboradores a lograr niveles de desempeño excepcionales. Este estilo de liderazgo se enfoca en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, fomentando la innovación y el cambio.

El liderazgo transformacional integra lo positivo de otros estilos de liderazgo, tiene la capacidad de escuchar, de participar, de motivar, pero también la de guiar y orientar a su equipo (EAE Business School, 2018). Esto permite que los jefes y gerentes interactúen más con los colaboradores generando en ellos un mayor compromiso con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

“El concepto de liderazgo transformacional fue introducido por el sociólogo James V. Downton en 1973. Y luego fue retomado por el psicólogo Bernard M. Bass, ambos académicos profundizan en la teoría” (Vargas, 2023, párr. 5), los liderazgos tradicionales buscan cumplir con los objetivos, con una adecuada supervisión, mientras que el liderazgo transformacional busca un desarrollo personal y profesional del equipo de trabajo logrando con ello un mayor compromiso.

Su ventaja más importante es la creación de objetivos comunes. Esto permite que, de acuerdo con las habilidades y capacidades de los miembros de un equipo, se adapte la cultura de un trabajo para dirigir los esfuerzos colectivos hacia las metas establecidas. Así se fomenta la creación de espacios en los que se comparten valores e ideales. (McColgan, 2022, párr. 6)

El implementar este estilo de liderazgo permite que la empresa se adapte a las condiciones económicas y sociales a las que las organizaciones se enfrentan, son retos que un líder transformacional debe asumir para crecer y al mismo tiempo motivar a su grupo o equipo de trabajo.

El liderazgo transformacional promueve la creatividad y la innovación en el equipo (Méndez, 2023), con ello crea grupos de trabajo exitosos porque fomenta la motivación y el compromiso encontrando soluciones creativas ante los desafíos logrando la mejora de los procesos y así la eficiencia de la organización.

La empresa EMPOPASTO S.A. E.S.P., que es la única proveedora de servicios de acueducto y alcantarillado en la ciudad de Pasto, se enfrenta a la necesidad de mantener indicadores de calidad, eficiencia y eficacia en la prestación de sus servicios. Esto es fundamental para generar confianza entre sus usuarios. Una de las áreas cruciales para cumplir con estos indicadores es la Subgerencia Comercial en donde encontramos el área de Facturación, cuyos responsables, los operarios lectores, se encargan cada mes de visitar los predios de los usuarios

para llevar a cabo la toma de lecturas, entregar las facturas correspondientes las revisiones por desviaciones de consumo generadas en el mes. Este proceso reviste gran importancia para la empresa, ya que a través de esta actividad se logra recaudar por los servicios prestados, sin embargo, en la empresa se ha identificado que algunos de los colaboradores no están comprometidos y tienden a realizar sus tareas de manera menos eficiente y a no dar lo mejor de sí mismos, llevando a una disminución general en la productividad de la organización, esta falta de compromiso genera menor atención a los detalles y un menor esfuerzo en la ejecución de las tareas, lo que afecta negativamente la calidad del trabajo realizado, llevando a cometer errores en sus labores, originando reprocesos y costos adicionales para la empresa, esto ha generado que el clima laboral sea negativo entre el equipo de trabajo.

De esta manera, es fundamental que el líder del área de facturación adopte un enfoque de liderazgo transformacional para que su equipo de trabajo desarrolle sus habilidades personales y profesionales, mejorando así la ejecución de sus tareas diarias, evitando reclamaciones posteriores de los usuarios, lo que optimiza la eficiencia y eficacia del área.

El liderazgo transformacional fomenta la creatividad y la innovación al abordar posibles desafíos en las áreas o sectores en los que operan. Además, involucra a los empleados en la toma de decisiones que beneficien a la comunidad en general, promoviendo una mayor motivación en el equipo de trabajo. Esto, a su vez, contribuye a un ambiente laboral más positivo y eficaz.

La comunicación clara es otro elemento clave en este enfoque, ya que contribuye al logro de los objetivos del departamento y se alinea con los objetivos estratégicos y las metas de la empresa en su conjunto.

### ***Formulación del problema***

¿Cómo formular las prácticas del liderazgo transformacional en la Gestión Efectiva de los Colaboradores del Área de Facturación de la Empresa de Obras Sanitarias de Acueducto y Alcantarillado EMPOPASTO S.A. E.S.?

### **Objetivos**

#### ***Objetivo general***

Formular prácticas del liderazgo transformacional en la gestión efectiva de los colaboradores del área de facturación de la empresa Obras Sanitarias de Pasto - EMPOPASTO S.A.E.S.P, con el propósito de mantener un buen desempeño y la eficiencia del equipo.

#### ***Objetivos específicos***

- Evaluar la satisfacción laboral del equipo de facturación de EMPOPASTO S.A. E.S.P. que permita identificar la percepción sobre el tipo de liderazgo que se ejerce en el área.
- Identificar las necesidades del área de facturación de EMPOPASTO S.A. E.S.P. en relación a la aplicabilidad de los componentes del liderazgo transformacional.
- Diseñar un programa de desarrollo de liderazgo transformacional dirigido al equipo de trabajo del área de facturación.

#### ***Operacionalización de las variables o categorías***

#### **Tabla 1**

#### ***Operacionalización de las variables o categorías***

<b>Objetivos</b>	<b>Variable</b>	<b>Operacionalización de variable</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Fuentes</b>
<p>Evaluar la satisfacción laboral del equipo de facturación de EMPOPASTO S.A. E.S.P. que permita identificar la percepción sobre el tipo de liderazgo que se ejerce en el área.</p>	Satisfacción laboral	Recolección de información por encuesta dirigida a los colaboradores y entrevista dirigida al jefe del área.	Encuesta y entrevista	Jefe de área y colaboradores del área de Facturación.
<p>Identificar las necesidades del área de facturación de EMPOPASTO S.A. E.S.P. en relación a la aplicabilidad de los componentes del liderazgo transformacional</p>	Necesidades de la aplicabilidad en relación a los componentes del liderazgo transformacional	Recolección de la información.	Revisión de teorías de liderazgo y liderazgo transformacional	Encuestas, Entrevistas y documentos del liderazgo transformacional
.	1		1	1

Objetivos	Variable	Operacionalización de variable	Técnicas	Fuentes
Diseñar un programa de desarrollo de liderazgo transformacional dirigido al equipo de trabajo del área de facturación.	Programa de desarrollo de liderazgo transformacional	Resultados de las encuestas	Revisión y análisis de las encuestas y entrevista	Documentos de liderazgo transformacional

### Justificación

La primera aproximación teórica referente al Clima Organizacional, se dio en los años sesenta; sin embargo, desde los años treinta y cuarenta, data el inicio de sus antecedentes (Bustamante et al., 2018). El conocer y entender el clima organizacional en una empresa “permite medir la gestión de la organización y su efectividad, también posibilita medir la actitud de las personas cuando se proyecta desarrollar cambios organizacionales y determinar en qué factores se debe trabajar para que el cambio sea efectivo” (Segredo, 2017, p. 59). Por ser un tema de tanta relevancia, en la actualidad se continúa considerando como uno de los retos más importantes para la Gestión Humana de las organizaciones, pues se ha encontrado que el clima organizacional se asocia positivamente con la productividad.

El liderazgo desempeña un papel crítico en el éxito de cualquier organización. Entre los diversos enfoques de liderazgo (Zaccaro y Klimoski, 2001), el liderazgo transformacional ha surgido como una estrategia altamente efectiva para inspirar y motivar a los equipos de trabajo. En el contexto específico del área de facturación de la empresa de servicios públicos

domiciliarios EMPOPASTO S.A. E.S.P., su relevancia se vuelve aún más destacada debido a la función esencial que cumple en la prestación de servicios fundamentales para la comunidad, como el suministro de agua y saneamiento básico. La eficacia y la calidad en la gestión de su personal ejercen un impacto directo en la satisfacción de los usuarios y en la consecución de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, comprender el papel del liderazgo transformacional en la mejora del desempeño, La motivación y la satisfacción de los colaboradores resultan esenciales para garantizar la excelencia en la calidad de los servicios prestados dentro de la empresa. Los líderes transformacionales tienen la capacidad de crear un ambiente laboral en el que los empleados se sienten constantemente motivados y comprometidos, lo que, a su vez, puede conducir a un aumento en la productividad y una mejora notable en la calidad del trabajo.

Para lograr esto en un entorno empresarial marcado por su dinamismo y constante transformación, la gestión efectiva del talento humano se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las empresas; además, ayuda a mantener su competitividad y a alcanzar sus metas estratégicas. Igualmente, el liderazgo transformacional tiene como objetivo inspirar a las personas a superar sus propias expectativas, lo que da lugar a transformaciones significativas tanto en los grupos como en las organizaciones y en última instancia, en la sociedad en su conjunto (Bass, 1985).

Según Méndez (2023) el liderazgo transformacional potencializa el éxito de los equipos de trabajo al inspirar y motivar a sus miembros a efectuar cambios sustanciales y perdurables en la organización. Esto se debe a que el líder transformacional capacita a su equipo para ser innovador y creativo, fomenta su participación en las decisiones, promoviendo así la confianza y la colaboración entre todos los miembros del equipo, lo que conlleva a una mejora en el desempeño y la eficiencia, aumentando la productividad.

Un estudio anterior titulado *el liderazgo transformacional como estrategia de comunicación en las organizaciones*, llevado a cabo por Cardoso (2019), representa una tesis presentada en la Universidad Autónoma de Occidente. Este estudio enfatiza en la importancia del liderazgo transformacional al destacar que, a través de una comunicación efectiva, el líder se acerca a su equipo, fomentando y estableciendo relaciones de confianza y respeto con las personas que dirige, lo que, a su vez, fomenta la confianza y el respeto hacia él por parte de los miembros del equipo. Un líder transformacional motiva a su equipo a través del ejemplo, genera un ambiente positivo y forja una visión compartida de los objetivos, no buscando que las personas trabajen para él, sino logrando que el equipo trabaje en conjunto hacia un mismo propósito.

El objetivo de esta investigación fue formular prácticas de liderazgo transformacional para la gestión efectiva de los colaboradores en el área de facturación de EMPOPASTO S.A.E.S.P. Esta propuesta contribuirá a mantener un alto rendimiento y aumentar la eficiencia de este equipo, lo que, a su vez, llevará a la optimización de los procesos internos y tendrá un impacto positivo en la calidad de los servicios prestados.

Según Burns (1978) definió el liderazgo transformacional como un estilo de liderazgo que tiene la capacidad de influir en las expectativas, percepciones y motivaciones de sus colaboradores, al mismo tiempo que impulsa un cambio significativo dentro de una organización. Según Burns (1978), este cambio solo se logra cuando los líderes y sus seguidores se comprometen en torno a un objetivo común y trabajan juntos para alcanzarlo, generando así un nivel de motivación mayor.

Northouse (citado en Iberdrola, 2021) experto en liderazgo afirmó: que “el liderazgo transformacional busca que una persona se comprometa con los demás y cree una conexión que eleve su nivel de motivación y moralidad” (párr. 4).

De igual manera, Bernard Morris Bass (1985), abordó los componentes del liderazgo transformacional en su libro *Transformational Leadership*, tomando como base estos componentes, se puede resaltar las características que una persona debe reunir para ejercer este tipo de liderazgo:

Motivación inspiradora, el líder tiene una visión a futuro, retando a sus colaboradores a alcanzar objetivos con un esfuerzo más allá de sus límites percibidos, inspirando de manera auténtica, llevándolos a comprometerse con una visión compartida y superar obstáculos con un alto nivel de compromiso y dedicación, el cual puede tener un impacto significativo en el rendimiento y la cohesión de un equipo u organización.

De igual manera, la influencia idealizada donde el líder ejerce de una manera positiva y ejemplar sobre sus colaboradores. Esto se logra a través de un comportamiento que inspira respeto, admiración y confianza en el líder, lo que lleva a que los colaboradores quieran seguir su ejemplo, generando lealtad; esta clase de líder es un modelo a seguir.

Asimismo, la estimulación intelectual se refiere a la capacidad del líder de inspirar a sus colaboradores a adoptar un pensamiento crítico y creativo, a aportar nuevas ideas y buscar soluciones para los desafíos, lo que a su vez fomenta la innovación y el desarrollo constante en la organización. Esto conduce a mejoras significativas en la resolución de problemas y en la toma de decisiones.

Además, la consideración individualizada implica que el líder tiene la habilidad de tratar a cada miembro de su equipo de manera única y ajustar su enfoque de liderazgo según las necesidades individuales de cada persona. Esto implica que el líder reconoce las fortalezas, debilidades, intereses y aspiraciones de cada integrante del equipo, y luego actúa en consecuencia. Este enfoque crea un ambiente donde los colaboradores se sienten valorados y comprendidos, lo que, a su vez, impulsa su motivación y compromiso. Además, el líder también

demuestra la capacidad de escuchar activamente a los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación específica y apoyar el desarrollo personal y profesional de cada individuo.

De esta manera, el liderazgo transformacional es ampliamente reconocido y apreciado en la actualidad, debido a su idoneidad para responder de manera eficaz a las características y requisitos de hoy en día. Al entrelazar estas características de un líder transformacional, se crea un estilo de liderazgo que va más allá de la simple gestión de tareas, centrándose en inspirar y empoderar a los colaboradores para que alcancen su máximo potencial y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

Por esta razón, considerando las ventajas del liderazgo transformacional, a través de esta investigación se diseñó un programa de desarrollo de liderazgo transformacional dirigido al equipo de facturación de EMPOPASTO S.A. E.S.P., con el fin de cultivar y fortalecer las habilidades de liderazgo transformacional entre los miembros de este equipo. Al implementar este enfoque de liderazgo, se espera que los líderes puedan inspirar y motivar a sus colaboradores de manera más efectiva, adaptándose a las necesidades individuales y generando un ambiente donde se fomente la valoración y comprensión mutua. Esto, a su vez, debería aumentar la motivación y el compromiso del equipo, lo que contribuirá al logro de los objetivos de la organización.

Este estudio no solo es beneficioso para la empresa, sino que también tendrá un impacto positivo en los colaboradores y en la comunidad que recibe los servicios. Además, este enfoque también contribuirá a mejorar las prácticas de liderazgo y gestión del talento humano, lo que, a su vez, aumentará la eficiencia y efectividad de la empresa en general.

Igualmente, este estudio puede generar valiosos conocimientos y perspectivas para futuras investigaciones en este campo. Contribuirá al desarrollo del conocimiento académico y

profesional sobre la aplicación del liderazgo transformacional en contextos organizativos específicos, en este caso, en el sector de servicios públicos del área de facturación.

### **Delimitaciones de la investigación**

#### ***Delimitación espacial***

La presente investigación se realizó en la ciudad de Pasto, en la Empresa de Obras Sanitarias de Acueducto y Alcantarillado EMPOPASTO S.A. E.S.P. en el área de facturación, que se dedica a realizar el cobro mensual correspondiente al consumo exacto generado por cada suscriptor y/o usuario, correspondiente a la utilización de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y servicios complementarios, prestados por EMPOPASTO S.A E.S.P.

La empresa actualmente tiene un equipo compuesto por 277 colaboradores distribuidos en 6 categorías de cargo, de la siguiente manera: Directivos, Profesionales, Técnicos, secretarías ejecutivas, Auxiliares de Oficina y Operativos. Además, está formada por un mapa de 4 procesos, dentro de los cuales se encuentra el proceso misional. Este último incluye la Subgerencia Comercial, que a su vez alberga el área de facturación, con un total de 30 colaboradores y el coordinador del área.

#### ***Delimitación temporal***

Se efectuó en el periodo comprendido de septiembre a noviembre del año 2023.

### **Alcances de la investigación**

La presente investigación tuvo como objetivo formular prácticas de liderazgo transformacional en la gestión efectiva de los colaboradores del área de facturación de la empresa Obras Sanitarias de Pasto - EMPOPASTO S. A. E.S.P., con el propósito de mantener un buen desempeño y la eficiencia del equipo, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales

## **Fundamentación teórica**

### ***Marco referencial***

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó como referencia principal de consulta una serie de fuentes que incluyeron artículos y tesis de diversos autores a nivel local, nacional e internacional. Entre estos recursos se encuentran: el trabajo titulado *liderazgo transformacional: concepto y evaluación* escrito por Salcedo (2018). Este documento aborda la génesis del liderazgo transformacional en el ámbito empresarial, sus raíces históricas y proporciona herramientas para medir este tipo de liderazgo.

También, se hace referencia a una tesis de grado titulada *el impacto del liderazgo transformacional en el rendimiento laboral*, realizada por Bermeo (2022) como parte de su maestría en Gestión del Talento Humano. Este trabajo analiza cómo el liderazgo transformacional afecta el desempeño laboral y destaca su capacidad para inspirar compromiso, confianza y motivación entre los colaboradores, lo que a su vez mejora la productividad organizacional.

Además, se menciona el artículo *liderazgo transformacional: desarróllalo*, publicado en EAE Business School (2021), que nos brinda información sobre la evolución de los estilos de liderazgo y nos da unos consejos para convertirnos en líderes transformacionales.

En este proyecto, se hace referencia a un estudio titulado *liderazgo transformacional y responsabilidad social en asociaciones de mujeres cafeteras en el sur de Colombia*, realizado por Díaz et al. (2019). Este estudio tiene como objetivo principal “establecer la relación entre el liderazgo transformacional y las prácticas de responsabilidad social en organizaciones conformadas por mujeres productoras de cafés especiales en la región sur de Colombia” (p. 121). El liderazgo transformacional es una herramienta valiosa para los directivos que buscan obtener resultados positivos, fomentando comportamientos beneficiosos entre los colaboradores, como

una actitud positiva hacia el trabajo, lealtad, compromiso organizacional, creatividad, innovación, un sólido desempeño y un alto nivel de responsabilidad social.

Además, se menciona otro artículo relacionado con este tema titulado *liderazgo transformacional y cultura innovadora: efectos en la calidad institucional*, realizado por (2021). Esta investigación tiene como propósito analizar los impactos del liderazgo transformacional y la cultura innovadora en la calidad de un grupo de instituciones de educación superior en Chile. La relevancia de este estudio radica en su capacidad para evaluar la idoneidad de la aplicación de variables como el liderazgo transformacional y la cultura innovadora en el contexto de las instituciones educativas.

El siguiente artículo, titulado *liderazgo transformacional, el estilo de dirección que libera a los colaboradores*, escrito por Vargas (2023), aborda la descripción del líder transformacional y presenta cuatro características fundamentales que debe poseer motivación inspiradora, influencia idealizada, estimulación intelectual, consideración individualizada.

Otro recurso relevante para nuestro proyecto es el artículo *el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional* de López (2020). Este artículo examina dos enfoques de liderazgo: uno orientado a recompensas y otro centrado en las personas. El enfoque transaccional busca lograr objetivos mediante la promesa de recompensas, mientras que el liderazgo transformacional se centra en motivar, involucrar y compartir una visión de futuro con los seguidores para alinear sus esfuerzos con los objetivos de la organización.

Siguiendo la misma línea de pensamiento, el artículo "Liderazgo Transformacional y su Importancia en Tiempos de Cambio" de Courtney McColgan en 2022 describe al líder transformacional como alguien que transforma las estructuras, ideas y formas de trabajo, al tiempo que motiva a su equipo hacia un objetivo común. El artículo proporciona consejos y habilidades para convertirse en un líder transformacional.

El artículo *liderazgo transformacional: potenciando el éxito de tu equipo* de Méndez (2023) destaca al líder transformacional como una fuente de inspiración que motiva a su equipo a realizar cambios significativos y duraderos en la organización. Estos líderes se preocupan por el bienestar de sus colaboradores, los empoderan para ser innovadores y creativos, y fomentan su participación activa en la toma de decisiones, además de ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Por último, la tesis de grado titulada *el liderazgo transformacional como herramienta estratégica de comunicación en las organizaciones*, escrita por Cardoso (2019), se enfoca en analizar cómo el liderazgo transformacional se refleja en los procesos estratégicos de las organizaciones y contribuye al logro de sus objetivos. Este estudio se llevó a cabo en las empresas de Emcali y Banco W en la ciudad de Cali, proporcionando información valiosa para la investigación al tratarse de empresas de servicios públicos domiciliarios en Cali, lo cual es relevante para el contexto de Empopasto, otra empresa de servicios públicos similares.

### ***Marco contextual***

**Generalidades de la empresa.** Desde su creación, la Empresa que opera los servicios de Acueducto y Alcantarillado de la Ciudad de Pasto ha contado con diferentes denominaciones: ACUANARIÑO (1959), ACUAPASTO (1974) y, desde 1.977, se conoce como Empresa de obras sanitarias de Pasto EMPOPASTO S. A. En el año 2002 se implementó su razón social con la sigla EMPOPASTO S. A. E. S. P. (Díaz et al., 2004)

A través de estos años la Empresa ha crecido para abastecer la demanda de la Ciudad siendo reconocida por prestar servicios de calidad. Cuando inició su operación la Planta Centenario (1941), Pasto contaba con 386.598 habitantes, hoy (2023) la empresa cuenta con 5 Plantas de Tratamiento de Agua Potable, 557,5 kilómetros de redes de acueducto. (Incluido canales, conducciones y aducción) y 479,1 kilómetros de redes de alcantarillado (incluidos

colectores e interceptores). Para el mes de agosto la empresa facturó a 104.210 suscriptores (Empopasto S.A. E.S.P., 2023).

Durante su trayectoria empresarial Empopasto S.A E.S.P. (2023) ha logrado una madurez y el reconocimiento suficiente para que cada uno de los actores involucrados en la gestión de estos servicios tenga claro cuáles son sus “deberes” o responsabilidades, así como los “derechos” para garantizar el cumplimiento del papel que le corresponde.

Gerente de EMPOPASTO S.A E.S.P.: Guillermo Villota Gómez

**El Plan Estratégico formulado para el periodo 2021-2024**, “La fuerza que nos Mueve”, lleva a la empresa a diseñar su plataforma estratégica: **propósito superior**, “contribuimos al desarrollo y a la calidad de vida, brindando agua en todo momento” (Empopasto S.A E.S.P. , 2021, p. 5).

**Mapa de procesos:** estratégicos, misionales, de apoyo y de Evaluación y control

**Misión.** Al día de hoy la empresa es líder en el Sector de Servicios Públicos Domiciliarios, garantizando calidad, continuidad y cobertura de los servicios de agua y saneamiento, generando bienestar regional; soportada en talento humano idóneo y comprometido, que administra y gestiona eficientemente sus recursos, con capacidad técnica operativa e innovación, equidad, sostenibilidad, responsabilidad social y expansión empresarial. (Empopasto S.A E.S.P, 2023, párr. 2)

**Visión.** “EMPOPASTO, reconocida como una de las mejores empresas de servicios públicos domiciliarios, por su excelencia en la gestión empresarial y expansión de sus servicios, enfocada al mejoramiento continuo y sostenibilidad, contribuyendo a la calidad de vida de todos” (Empopasto S.A E.S.P, 2023, párr. 3).

**Política Integral.** La Empresa de Obras Sanitarias de Pasto, EMPOPASTO S.A. E.S.P., como líder en la prestación de servicios de agua y saneamiento, se compromete con:

- La gestión integral del agua, garantizando calidad, cobertura y continuidad.
- La satisfacción de nuestros usuarios y grupos de interés.
- La protección del medio ambiente.
- La protección de la salud y seguridad de nuestros colaboradores.
- Garantizar la confidencialidad, integridad, disponibilidad, privacidad, continuidad y autenticidad de la información.
- La administración y conservación de los documentos.
- La calidad y confiabilidad de los resultados para los servicios, a través de la gestión integrada de los laboratorios de ensayo y calibración. (Empopasto S.A E.S.P, 2023, párr. 6-13)

Lo anterior fundamentado en el compromiso gerencial, talento humano competente y la oportuna gestión de sus riesgos; con enfoque participativo, formativo y de toma de conciencia, cumpliendo la legislación aplicable, promoviendo la mejora continua de su desempeño. Se puede concluir que, la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado requiere grandes inversiones en infraestructura, además de una efectiva gestión empresarial. (Empopasto S.A E.S.P, 2023, párr. 14)

**Valores institucionales.** “calidad del servicio, cultura del servicio, integridad, calidez humana, cooperación, equidad, pertenencia y resiliencia” (Empopasto S.A E.S.P, 2023, párr. 5).

### ***Marco teórico***

El liderazgo ha sido un tema de interés constante en el ámbito empresarial y organizacional, y su evolución a lo largo de las décadas ha reflejado las cambiantes necesidades y desafíos que enfrentan las empresas en la era moderna. En este contexto, el liderazgo transformacional ha surgido como un enfoque significativo y eficaz para abordar la complejidad y la dinámica de los entornos empresariales contemporáneos. En esta investigación, se explorará

a fondo el concepto y las prácticas del liderazgo transformacional. Se examinarán las teorías de Burns (1978), Bass (1985), entre otros autores.

### **Liderazgo transformacional.**

Comenzó con James V. Downton en 1973 y fue ampliado por James Burns en 1978. En 1985, el investigador Bernard M. Bass amplió aún más el concepto, enfocándose en el liderazgo transformacional como característico de profesionales con una personalidad, visión y proyección tan sólidas que generan cambios positivos en las percepciones, motivaciones y expectativas de sus colaboradores en los equipos de trabajo. (Maraboto, 2021, párr. 10)

El creador del liderazgo transformacional, el historiador norteamericano James MacGregor Burns, lo definió en 1978 como un tipo de liderazgo que puede alterar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores y promover la transformación en una organización. Según Burns, para que este cambio ocurra, los líderes y sus seguidores deben acordar un objetivo común y encontrar una mayor motivación. (Iberdrola, 2021, párr. 3)

**La implementación efectiva del liderazgo transformacional.** Implica que los líderes adopten un enfoque proactivo para inspirar el cambio y desarrollar una cultura organizacional más sólida. Burns (1978), un pionero en la teoría del liderazgo transformacional en 1978, enfatizó la necesidad de líderes que desafíen la situación del liderazgo, promuevan la participación activa de los empleados y fomenten la creatividad. Para lograr esto, es esencial:

- Fomentar la confianza y la confianza en la visión compartida.
- Proporcionar capacitación y desarrollo continuo para los empleados.
- Promover la comunicación abierta y el intercambio de ideas.

- Modelar el comportamiento transformacional y servir como ejemplo a seguir. (Jara, 2023, p. 4)

A lo largo de la historia, son varios autores los que han enriquecido con sus aportes a la teoría del liderazgo transformacional, el cual ha sido objeto de numerosos estudios en la actualidad. Bass (1985), lo define como un estilo de liderazgo que inspira a las personas a superar sus propias expectativas, lo que a su vez conduce a transformaciones en grupos, organizaciones y su entorno, “por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización” (Mendoza y Ortiz, 2006, p. 120).

**Proceso del liderazgo transformacional.** Se basa en la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores a través de la articulación de una visión clara y una comunicación efectiva. Según Bass (1985), uno de los principales teóricos en este campo, el liderazgo transformacional implica cuatro componentes clave:

**La creación de una visión compartida:** Los líderes transformacionales pintan un cuadro convincente del futuro deseado y cómo la organización puede llegar allí (Bass, 1985).

**La comunicación efectiva:** Utilizan la comunicación como una herramienta para inspirar y movilizar a su equipo, transmitiendo entusiasmo y confianza en el logro de metas desafiantes (Bass, 1985).

**La estimulación intelectual:** Fomentan la creatividad y la innovación alentando a sus seguidores a cuestionar el statu quo ya explorar nuevas formas de hacer las cosas (Bass, 1985).

**El cuidado individualizado:** Se centran en el desarrollo personal y profesional de sus seguidores, adaptando su liderazgo a las necesidades individuales y brindando apoyo y orientación personalizada (Bass, 1985).

De igual manera, el liderazgo transformacional desempeña un papel esencial en las organizaciones al dirigir y motivar los esfuerzos hacia el logro de metas. En este contexto, una organización bajo un liderazgo transformacional se dedica a orientar a las personas para que den lo mejor de sí mismas y superen sus propias expectativas. Según Velásquez (2006) “el liderazgo transformacional se define como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en la transformación mutua y armoniosa, con un enfoque en el bienestar de la organización” (p. 167).

Según Burns (1978) este tipo de liderazgo se fundamenta en la habilidad de cambiar la perspectiva de las personas hacia un objetivo común, involucrando tanto a seguidores como a otros líderes para elevar los niveles de moral y motivación.

Teniendo en cuenta a Mendoza (2005),

Las dimensiones o componentes del liderazgo transformacional son: carisma conductual, inspiración motivacional, estimulación intelectual, consideración individualizada, y la influencia idealizada. El conjunto de estas dimensiones son características claves del liderazgo transformacional y ayudan a los líderes a movilizar y empoderar a sus equipos para lograr un cambio positivo y un alto rendimiento. Cada dimensión contribuye a crear un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan motivados, comprometidos y capaces de alcanzar metas significativas, logrando la satisfacción, eficacia y efectividad de los colaboradores dentro de la empresa. (p. 119)

Según Bass (1985) y Burns (1978), el liderazgo transformacional ofrece una serie de beneficios tanto para los líderes como para las organizaciones en las que operan. En primer lugar, se traduce en un mejor desempeño organizacional, ya que los líderes transformacionales inspiran un mayor compromiso y esfuerzo por parte de los empleados, lo que se refleja en un rendimiento global mejorado. Además, fomenta la innovación al estimular la creatividad y la adaptabilidad en

tiempos de cambios y desafíos. Asimismo, promueve el crecimiento personal y profesional de los empleados, impulsando sus carreras y contribuyendo al éxito a largo plazo de la organización. Este enfoque también cultiva una cultura organizacional positiva, basada en valores como la confianza, la colaboración y la mejora continua, lo que fortalece la cohesión y la moral del equipo. Finalmente, el liderazgo transformacional facilita la resistencia al cambio al generar seguidores más dispuestos a abrazar nuevas iniciativas y enfrentar desafíos con un espíritu de adaptabilidad y mejora continua. Estos beneficios lo convierten en una estrategia de liderazgo valiosa y efectiva.

**Liderazgo efectivo.** De acuerdo con Uribe (2005), un liderazgo efectivo se distingue por la habilidad cotidiana del líder para guiar a los individuos hacia metas concretas, inspirándolos a laborar con ánimo y compromiso. Para que el liderazgo sea eficiente, debe ser tanto transformador como ético, basado en valores que se orienten hacia el bien común y que tengan como objetivo principal la transformación personal y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

**Líder.** De acuerdo con la investigación de Serrano y Portalanza (2014), en el área del clima organizacional:

El papel del líder involucra fomentar el crecimiento y la participación individual, estimular la creatividad y cultivar habilidades en todos los miembros de la organización (Perdomo y Prieto, 2009). Para lograrlo, el líder debe poseer habilidades sociales y cognitivas que le permitan contribuir, crear y desarrollar equipos altamente efectivos (Uribe et al., 2013). Como resultado de lo anterior, se desarrollan dentro de las organizaciones procesos de liderazgo flexibles que aumentan las capacidades para analizar y comprender el entorno, facilitando así la adaptación a las amenazas y oportunidades a través del cambio organizacional (Robles et al., 2013). (p. 118)

**Líderes transformacionales.**

A través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, se estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación), (Mendoza y Ortiz, 2006, p. 120)

Por lo anterior, el ajuste en las:

Prioridades individuales conlleva una ampliación de sus necesidades, incorporando la búsqueda de crecimiento personal a través del compromiso que asume la persona en la consecución de metas grupales. Estos cambios logran como resultado que las personas dentro de la organización tengan el potencial para convertirse en líderes autos dirigidos, autorregulados, autos actualizados y auto controlados (Bass, 1985, p.16). Este efecto multiplicador o efecto cascada, es característico del liderazgo transformacional, el cual estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo. (Mendoza y Ortiz, 2006, p. 120)

Según Bass (1985), un líder transformacional es aquel que estimula la motivación y el crecimiento positivo de sus seguidores, establece un ejemplo de estándares éticos en la organización y fomenta que otros hagan lo mismo, promoviendo un entorno laboral ético con valores, prioridades y estándares bien definidos, y moldeando la cultura corporativa alentando a los empleados a cambiar de una mentalidad egoísta a una orientada al bien común. Además, pone énfasis en la autenticidad, la colaboración y la comunicación abierta, y ofrece orientación y formación, mientras permite que los empleados tomen decisiones y asuman responsabilidades.

Dicho lo anterior, se comprende que el líder transformador reconoce la importancia fundamental del proceso de dirección en la transformación del entorno organizativo. A través de

este proceso, se inspira y motiva a los colaboradores, fomentando su participación activa en el cambio. Así mismo, un líder transformacional se define como alguien que guía a un grupo de individuos y que tiene la capacidad de inspirarlos a desarrollar sus habilidades.

Igualmente, dentro del ámbito laboral, los líderes influyen en el crecimiento de los miembros de su equipo y en la forma en que abordan problemas y promueven soluciones. De esta manera, los beneficios del liderazgo transformacional, radican en la creación de objetivos compartidos. Esto permite adaptar la cultura de trabajo a las habilidades y capacidades de los miembros del equipo, promoviendo la construcción de espacios donde se comparten valores y metas.

Personajes como Martin Luther King Jr. y Nelson Mandela, junto con destacados empresarios como Steve Jobs y Jeff Bezos, han dejado una huella profunda gracias a su estilo de liderazgo transformacional. Aprender de estos líderes influyentes puede ser una valiosa herramienta para convertirse en un líder transformacional capaz de guiar a un equipo de trabajo hacia el logro de sus objetivos y promover ambientes de trabajo armoniosos basados en valores, motivacionales y expectativas compartidas (McColgan, 2022).

### **Gestión efectiva.**

Gary Dessler (2009), lo define como las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, específicamente reclutando, evaluando, capacitando, remunerando y ofreciendo un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. (Gutiérrez et al., 2017, p. 2)

Asegurando que la gestión del talento humanos se realice de manera efectiva y en beneficio tanto de la organización como de sus colaboradores, generando un ambiente laboral

apropiado, fomentando la productividad a través de tener al equipo humano comprometido y motivado.

Para generar un impacto verdaderamente significativo y duradero, es fundamental asegurarse de tener una gestión eficaz que permita el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles y la maximización de los resultados de sus programas y proyectos. La administración eficaz conlleva llevar a cabo una visión estratégica y establecer metas y objetivos definidos. Por esta razón, es esencial establecer una misión y una visión que orienten las actividades de la entidad y que estén en concordancia con los objetivos planteados.

De esta manera, la gestión efectiva de los colaboradores es fundamental para el éxito de las organizaciones, que implica una serie de prácticas y enfoques que permiten administrar y liderar a los colaboradores de manera eficiente para cumplir los objetivos de la empresa y mantener un ambiente de trabajo positivo y motivado.

**Área de facturación.** Es el espacio donde se desarrollan un conjunto de procesos y subprocesos que inician desde la toma de lectura, análisis de desviación de consumos (críticas), aplicación de las tarifas establecidas por la empresa a través de un sistema informático que permite efectuar cálculo de consumos y generación de las facturas, hasta la entrega efectiva de las mismas a los usuarios, finalizando con el recaudo.

### ***Marco conceptual***

**Liderazgo:** Según Santos el liderazgo, es un proceso de influir sobre sí mismo, a un grupo o a una organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos

y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos. (Fuentes, 2019, párr. 7)

**Gestión efectiva:** La gestión efectiva conlleva la implementación de una visión estratégica y la delineación de objetivos y metas bien definidas. Es esencial establecer una misión y una visión que dirijan las acciones de la empresa y estén alineados con los objetivos. De esta manera, se pueden fijar objetivos específicos, tienen medida, se pueden alcanzar y son relevantes y cuentan con plazos (objetivos SMART) que permitan evaluar el progreso y el impacto de los proyectos.

**Liderazgo Transformacional:** Es un enfoque de liderazgo que se enfoca en motivar e inspirar a los miembros de un equipo u organización para que alcancen un alto nivel de desempeño y logren metas excepcionales. En lugar de simplemente gestionar tareas y supervisar el cumplimiento de responsabilidades, los líderes transformacionales trabajan para crear un ambiente en el cual los empleados se sientan motivados, comprometidos y dispuestos a esforzarse al máximo (Méndez, 2023).

**Motivación laboral:** El libro Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins y Timothy Judge (2004), definen la motivación laboral como la disposición a dedicar niveles significativos de esfuerzo en la búsqueda de objetivos de la organización, y este nivel de empeño está influenciado por la satisfacción de necesidades personales. (Ruiz, 2021, párr. 5)

**Colaborador:** Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2023), “colaborador”, es aquella persona que colabora y colaborar es trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra, una persona que trabaja junto con otras personas para alcanzar un fin común. Se espera que los colaboradores trabajen juntos de manera efectiva y eficiente para

lograr los objetivos de la empresa. Los colaboradores pueden tener diferentes roles y responsabilidades dentro de una empresa, algunos colaboradores pueden ser empleados de tiempo completo, mientras que otros pueden ser contratistas independientes o consultores.

**Eficacia:** “Es la capacidad de lograr los resultados deseados o metas de manera efectiva, es decir, cumplir con los objetivos con éxito y de manera satisfactoria” (Chavez, 2022, párr. 3).

**Desempeño laboral:** Según la definición de Bohórquez (2004), hace referencia al nivel de ejecución y eficacia lograda por un empleado al alcanzar los objetivos establecidos por la organización en un período de tiempo específico.

**Talento Humano:** Según Watkins (1998) el Talento Humano son las personas o colaboradores que tienen un impacto positivo en el desempeño y es esencial establecer una declaración de misión y una visión que orienten las actividades de la entidad y que estén en concordancia con los objetivos planteados.

**Satisfacción laboral:** Morillo (2006) define la satisfacción laboral como:

La perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial. (p. 48)

La satisfacción laboral es un factor determinante en el éxito de cualquier tipo de empresa, por lo tanto, puede definirse como una combinación de factores que contribuyen a la felicidad en el trabajo, como un ambiente de trabajo positivo y relaciones interpersonales saludables suelen aumentar la satisfacción, el salario, las prestaciones, indemnizaciones y otros incentivos económicos desempeñan un papel importante en la satisfacción laboral

**Productividad:** Para Felsinger y Runza (2002)

La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado. (p. 3)

Entonces la productividad es una correspondencia entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos, es un indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos usados con la cantidad de producción obtenida.

**Estrategia:** En el contexto empresarial y organizacional, una estrategia se refiere a un enfoque planificado que una empresa o entidad emplea para alcanzar sus metas y objetivos a largo plazo (Contreras, 2013).

**Ética:** Implica un conjunto de normas, valores y principios que guían el comportamiento humano y la toma de decisiones (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO], 2004).

**Valores:** Son principios, creencias y cualidades fundamentales que una persona o una sociedad consideran importantes y que guían sus acciones y comportamientos.

**Trabajo en equipo:** Peter Drucker, conocido como el padre de la administración moderna, afirmó que el trabajo en equipo es una de las principales cualidades de un exitoso líder empresarial. Drucker creía que el trabajo en equipo “era una forma de lograr que los empleados trabajaran juntos para alcanzar los objetivos de la empresa”. Esto se logra a través de la comunicación, el compromiso, la responsabilidad y una estructura clara y ordenada. El trabajo en equipo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado de sus integrantes y como resultado se logran mayor rendimiento, productividad y satisfacción personal. (Rivas, 2023, párr. 14)

***Marco legal***

Constitucionalmente los servicios públicos domiciliarios se encuentran en los artículos 1, 2, 334, 365, 366, 367, 368, 369 y 370 de la Constitución Política de Colombia (1991), teniendo en cuenta que Colombia se considera como Estado Social de Derecho, fundado entre otros pilares, en el respeto, la dignidad humana, y en el trabajo, y que tiene entre otras finalidades prestar servicio a la comunidad, hacer promoción de la prosperidad en términos generales y dar garantía a la efectividad de los principios, los derechos y los deberes encontrados en la constitución.

Sobre el contenido de los principios señalados es importante destacar lo que se refiere a la dignidad y el trabajo, porque la prestación eficiente de los servicios públicos, como deber a cargo del Estado, impuesto por el artículo 365 de la Carta Política (1991), es una de las formas más importantes de lograr que esos principios se materializan en armonía con otros derechos como el de la vivienda digna, previsto en el artículo 51 de la Constitución (1991), pues sin servicios públicos domiciliarios tales principios y derechos no se hacen efectivo.

De allí que el artículo 334 de la Constitución (1991) señala que el estado debe asegurar que todas las personas en particular las de menores ingresos tengan acceso a los bienes y servicios básicos.

El artículo 365 determina que los servicios públicos son una finalidad social del estado y es su deber asegurar que los servicios públicos se presten de manera eficiente a todos los habitantes del territorio nacional y que estos pueden ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas o por particulares y que es deber del Estado regular, controlar y vigilar dichos servicios. Por su parte el artículo 336 nos indica que una finalidad del Estado es la solución de las necesidades insatisfechas como la salud, educación,

saneamiento ambiental y agua potable, para esto se tendrá prioridad en los planes y presupuestos de la Nación (Constitución Política de Colombia, 1991).

El artículo 367 de la Constitución Política (1991), fija las competencias y responsabilidades en la prestación de los servicios públicos como la cobertura, calidad y financiación y el régimen tarifario, así también los criterios de costos, de solidaridad y de redistribución del ingreso. A su vez en el artículo 368 menciona que la Nación, los departamentos, los distritos, los municipios y las entidades descentralizadas podrán conceder subsidios para que las personas de menores ingresos puedan cubrir sus necesidades y pagar las tarifas del servicio público.

En el artículo 369 se determina los derechos y los deberes de los usuarios, la forma de participación y fiscalización de las empresas del Estado, también la participación de los municipios o de sus representantes. Por último, en el Artículo 370 alude que es el Presidente de la República al que le corresponde fijar las políticas generales de administración y control para la eficiencia de los servicios públicos domiciliarios y que será por medio de la Superintendencia de Servicios Públicos que se ejercerá el control, la inspección y vigilancia de las empresas que presten los servicios (Constitución Política de Colombia, 1991).

Para la realización de este trabajo se tuvo también como base la Ley 142 de 1994 del Congreso de la República (1994), la cual se aplica a los servicios públicos domiciliarios y las actividades que realicen todas las personas prestadoras del mismo.

Dicha ley, informa que esta se aplicará a los:

Servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible, telefonía fija pública básica conmutada y la telefonía local móvil en el sector rural; a las actividades que realicen las personas prestadoras de servicios públicos de que trata el artículo 15 de la presente Ley, y a las actividades

complementarias definidas en el Capítulo II del presente título y a los otros servicios previstos en normas especiales de esta Ley. (Congreso de la República, 1994, Art. 1)

Igualmente, indica que “el Estado intervendrá en los servicios públicos, de acuerdo a las reglas de competencia de esta Ley y lo dispuesto en los artículos 334, 336, y 365 a 370 de la Constitución Política” (Congreso de la República, 1994, Art. 2), para los siguientes fines:

En esta misma línea de ideas, la ley en mención, define que:

Los servicios públicos domiciliarios son: acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, telefonía pública básica conmutada, telefonía móvil rural, y distribución de gas combustible. Esta ley es el instrumento por medio del cual se establecen todas las atribuciones y funciones asignadas a las entidades, autoridades y organismos para la intervención estatal cuando no se esté garantizando la debida prestación de los servicios a la comunidad. (Congreso de la República, 1994, Art. 14)

Esta ley menciona:

Derecho de los usuarios. Los usuarios de los servicios públicos tienen derecho, además de los consagrados en el Estatuto Nacional del Usuario y demás normas que consagran derechos a su favor, siempre que no contradigan esta Ley, a: 9.1. Obtener de las empresas la medición de sus consumos reales mediante instrumentos tecnológicos apropiados, dentro de plazos y términos que para los efectos fije la comisión reguladora, con atención a la capacidad técnica y financiera de las empresas o las categorías de los municipios establecida por la ley. y 9.3. Obtener los bienes y servicios ofrecidos en calidad o cantidad superior a las proporcionadas de manera masiva, siempre que ello no perjudique a terceros y que el usuario asuma los costos correspondientes. (Congreso de la República, 1994, Art. 9)

Estos 2 numerales del presente artículo son importantes para nuestro estudio porque nos hace referencia a la medición de calidad y la eficiencia que se debe llevar para la prestación del servicio.

De acuerdo con esta ley, en su artículo 15 es el municipio de Pasto (administración Municipal) debe garantizar la prestación del servicio de acueducto, asegurándose de que los habitantes de esta comunidad reciban este servicio de manera eficiente, también le corresponde apoyar con intervenciones y demás instrumentos a las empresas de servicios públicos que realicen actividades relacionadas con los mismos , ampliar de manera permanente la cobertura mediante sistemas que compensen la insuficiencia de capacidad de pago de los usuarios , atender de manera prioritaria las necesidades básicas insatisfechas en materia de agua potable y saneamiento básico y que se preste de manera continua e ininterrumpida sin excepción alguna , salvo cuando existen razones o caso fortuito o de orden técnico o económico.

Teniendo en cuenta la Resolución CRA 151/2001 de la Comisión de Regulación del Agua Potable y Saneamiento Básico (2001), es la norma que regula e integra los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo en ella se define algunos conceptos básicos para las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios como son: costos de facturación, costos de facturación conjunta, costos de recuperación de cartera, estratos subsidiables, factura conjunta, facturación conjunta, recaudo de pagos, entre otros, esta resolución es la que indica cómo y con qué parámetros se debe facturar a los usuarios de los servicios públicos domiciliarios.

Para el desarrollo de la investigación se incluye el contrato de condiciones uniformes de la empresa EMPOPASTO S.A. E.S.P que es el documento que regula la relación entre las empresas de servicios públicos y los usuarios, es un contrato acorde con la ley 142/94 de servicios públicos y las normas regulatorias el cual establece deberes y derechos para los usuarios del servicio y la empresa.

## **Aspectos metodológicos y administrativos**

### ***Paradigma y enfoque de investigación***

El paradigma de la investigación fue cuantitativo ya que para su desarrollo se utilizó una recolección de datos a través de encuestas dirigidas a los colaboradores del área de facturación de la empresa de EMPOPASTO S.A E.S.P., Además, se llevó a cabo una entrevista con el jefe del área. El análisis de estos datos busco establecer patrones de comportamiento que respalden la hipótesis planteada. Este enfoque se caracteriza por un pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular.

Desde un conocimiento extenso de una generalidad, para luego deducir el comportamiento acotado de una particularidad individual. Se basa en un modelamiento que define cómo se hace cada cosa, transformándolo en un enfoque más rígido, enmarcado en una cierta forma de hacer las cosas (Cauas, 2006). (Instituto Tecnológico de Sonora, 2015, p. 1)

La investigación se desarrolló bajo un enfoque empírico-analítico que implico la recolección y evaluación de datos que son tangibles y cuantificables. Este enfoque se fundamenta en evidencia derivada de la observación directa, experimentación o la recopilación de datos que pueden ser cuantificados. En esencia, la premisa central es que cualquier afirmación o teoría debe contar con respaldo concreto y verificable.

Según Stoecker (1994) el enfoque analítico no se limita solo a una descripción de datos; más bien, aboga por el desglose y la interpretación profunda de datos e información. Este enfoque implica el examen meticuloso de elementos individuales para comprender sus interrelaciones y contribuciones al fenómeno en estudio. Stoecker (1994) resalta que un análisis detallado y crítico va más allá de la simple descripción de datos, buscando identificar patrones, relaciones y significados subyacentes.

***Tipo de estudio***

El tipo de estudio de la investigación fue descriptivo ya que recopiló datos cuantitativos a través de encuestas estructuradas y entrevistas que busco establecer relaciones, identificar patrones y cuantificar la influencia del liderazgo transformacional en la eficacia de la gestión de este equipo. Lo que permitió obtener resultados cuantificables y estadísticamente significativos que contribuyeron al entendimiento preciso de la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión efectiva de los colaboradores del área.

Según Tamayo y Tamayo (2004), señalan que la investigación descriptiva implica describir, registrar, analizar e interpretar fenómenos actuales. Se enfoca en conclusiones dominantes o en el funcionamiento actual de un sujeto, grupo o cosa. Este tipo de investigación se basa en la recopilación de hechos y la presentación de interpretaciones precisas.

Menciona Bernal (2010), que la investigación descriptiva se enfoca en mostrar, narrar o identificar hechos y características de un objeto de estudio, pero no busca explicar las razones detrás de estos hechos o situaciones. No se centra en establecer relaciones de causalidad y no requiere la formulación de hipótesis.

***Método de estudio***

El método de estudio utilizado para llevar a cabo la investigación fue el método deductivo. En este proceso, se parte de una hipótesis general o situaciones generales relacionadas dentro del área de facturación de la empresa de EMPOPASTO S.A E.S.P. Luego, se procedió a realizar observaciones y análisis específicos con el propósito de llegar a conclusiones más detalladas y específicas. Este enfoque se empleó

para examinar la aplicación de las dimensiones del liderazgo transformacional en la gestión efectiva de los colaboradores dentro del área de facturación de la empresa.

*Técnicas e instrumentos de recolección de la información*

**Fuentes de recolección de información.** Para llevar a cabo este estudio, se implementó fuentes de información primaria, que son recopiladas directamente por el equipo de investigación a partir de aportes proporcionados por los colaboradores del área de facturación de la empresa EMPOPASTO S.A. E.S.P. Además, se recurrió a fuentes de información secundaria, que comprende documentos relacionados con el tema de investigación. Estos materiales proporcionaron resúmenes, análisis, síntesis, interpretaciones y/o valoraciones que resultaron especialmente útiles en la organización y desarrollo del estudio.

**Técnicas para la recolección de la información.** Dentro de los enfoques de investigación de campo empleados en este estudio se incluyeron:

*Técnicas primarias.*

**Encuesta:** Elaborada de manera individual para los colaboradores del área de Facturación de la empresa de EMPOPASTO S.A.E.S.P., con el fin de obtener datos y opiniones para identificar y definir las necesidades de las prácticas del liderazgo transformacional.

**Entrevista:** Para Denzin y Lincoln (2012), la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas” (p. 643). Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador.

Para esto la entrevista fue dirigida al jefe del área de Facturación de la empresa de EMPOPASTO S.A. E.S.P., con el fin de obtener diferentes aspectos de interés para esta investigación.

**Diseño estadístico:** El cual se utilizó para efectuar mediciones con el fin de determinar las variables de la encuesta.

**Técnicas secundarias:** Libros, textos, documentos y archivos web, entre otros.

***Instrumentos de recolección de la información***

Se desarrollaron dos instrumentos de evaluación: encuestas y entrevistas. Estos fueron utilizados para medir la satisfacción laboral del área de facturación y para identificar las necesidades del equipo en relación con la aplicación de los componentes del liderazgo transformacional. De esta manera, se obtuvo perspectivas tanto de los colaboradores como del líder director del área, y así, se diseñó unas estrategias de liderazgo transformacional para la gestión efectiva del equipo, manteniendo un alto rendimiento y eficiencia en el proceso.

***Población y muestra***

**Población:** La empresa de EMPOPASTO S.A. E.S.P, donde se realizó la encuesta, está conformada por 277 colaboradores, entre hombres y mujeres, de planta.

**Muestra:** De la población total se tomó una muestra de 30 colaboradores, administrativos y operativos, entre hombres y mujeres al igual que el coordinador del área de facturación de la empresa de EMPOPASTO S.A E.S.P.

### **Presentación de resultados**

Uno de los objetivos específicos de este estudio fue, evaluar la satisfacción laboral dentro del equipo de facturación mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción a 30 colaboradores del equipo de facturación, compuesta por 25 operarios, 3 profesionales y 2 técnicos; esto con el fin de comprender el estado actual del equipo. De igual manera, se llevó a cabo una entrevista con el coordinador del área, con el propósito de obtener una comprensión más profunda y completa de los factores que influyen en la satisfacción laboral de este grupo.

La aplicación de esta encuesta a una muestra de 30 colaboradores permitió obtener diversas perspectivas de este equipo, La encuesta abordó diversos aspectos relacionados con el ambiente laboral, la comunicación interna, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional y otros factores relevantes para la satisfacción en el trabajo.

El análisis de los resultados de la encuesta y la información obtenida de la entrevista permitieron identificar la percepción del tipo de liderazgo que se ejerce dentro del área, de igual manera, patrones, tendencias y áreas de oportunidad para mejorar la satisfacción laboral en el equipo de facturación, de este modo, se logró el desarrollo del primer objetivo de la investigación relacionado a continuación.

### **Análisis y resultados de la información**

#### ***Encuesta dirigida a los colaboradores del área de facturación de la empresa de obras sanitarias de EMPOPASTO S.A. E.S.P.***

Los resultados de la encuesta de satisfacción laboral aplicada a los colaboradores del área de facturación, se recopilaron mediante formularios en el programa de Google Forms. Además, se empleó el programa de Excel para evidenciar los resultados de una manera más detallada.

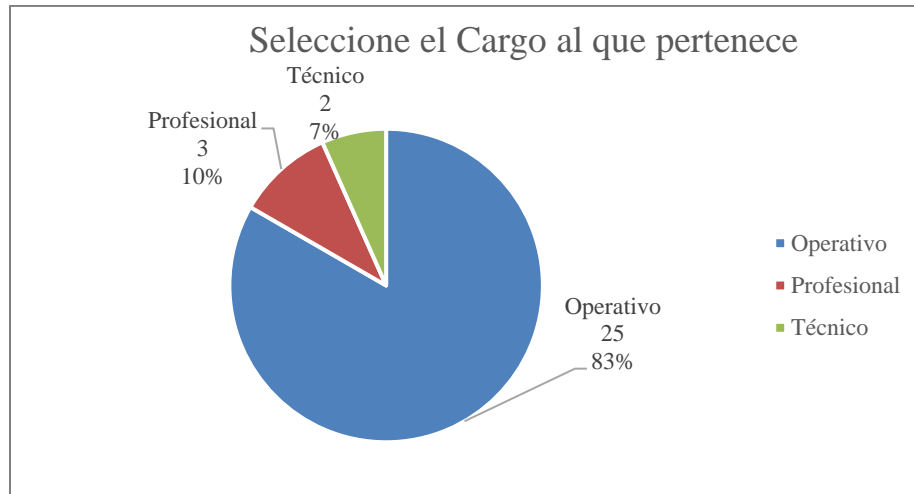
La elaboración del diagnóstico que a continuación se muestra, contribuyó de una forma efectiva a conocer y evaluar la satisfacción laboral del equipo de facturación de EMPOPASTO

S.A. E.S.P., permitiendo identificar la percepción sobre el tipo de liderazgo que se ejerce dentro del área, conociendo las debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora.

### Preguntas generales.

#### Figura 1

*Cargo al que pertenece*

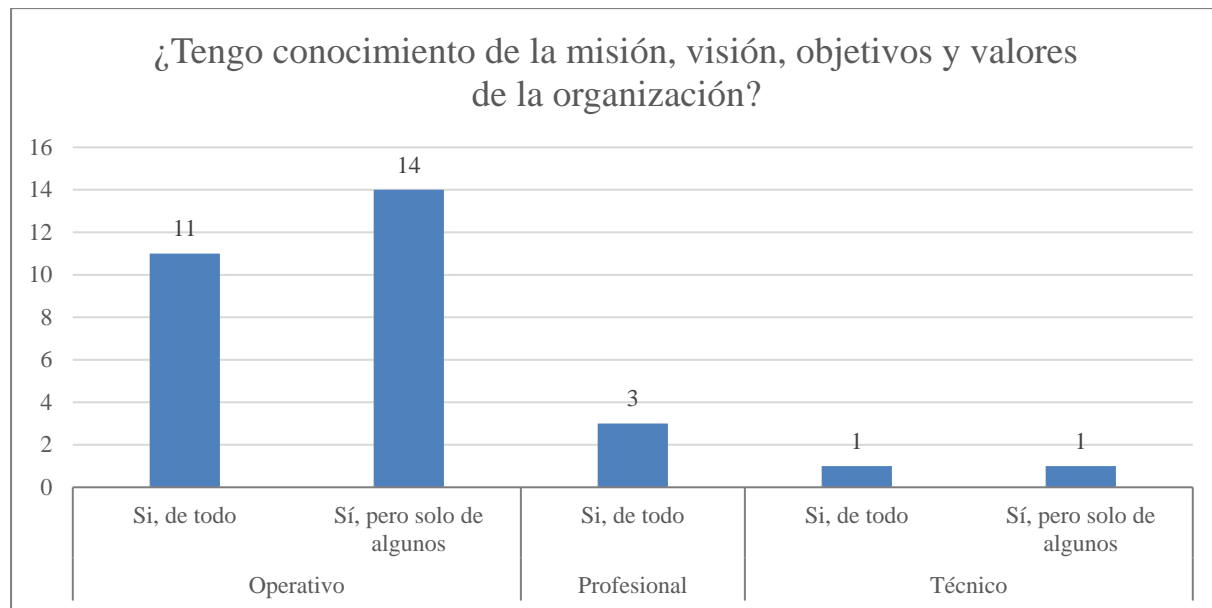


Esta figura desempeña un papel informativo fundamental, ya que ofrece una representación porcentual de la distribución de cargas en el área de facturación. Los datos revelan que el 83% de los colaboradores se dedica a labores operativas, destacando como la fuerza impulsora esencial para el logro de la misión del área, el 7% corresponde a colaboradores con formación técnica, y el 10% restante está compuesto por nivel profesional.

La relevancia de esta figura para la investigación radica en su capacidad para identificar claramente el perfil de los cargos, permitiendo focalizar con mayor énfasis las intervenciones en las dimensiones del liderazgo transformacional según las necesidades específicas de cada segmento.

**Figura 2**

*¿Tengo conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores de la organización?*

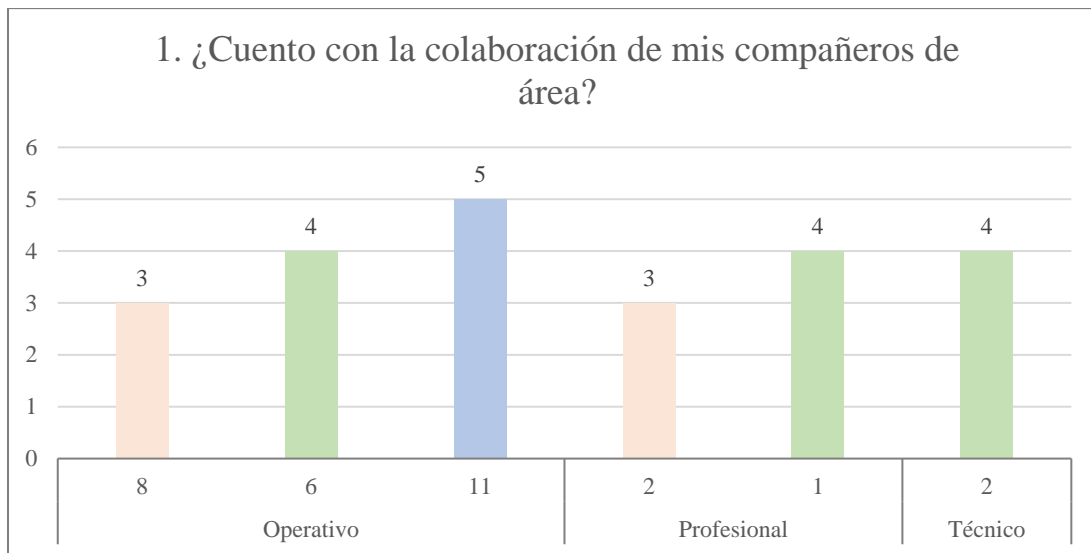


La mitad de los colaboradores en el departamento de facturación están familiarizados con la misión, visión, objetivos y valores de la organización, mientras que la otra mitad posee conocimiento parcial o limitado. Este hallazgo sugiere una brecha en la comprensión de la empresa dentro del área, indicando la necesidad de llevar a cabo una reinducción corporativa. Esta iniciativa se vuelve crucial para asegurar que todos los colaboradores estén plenamente alineados con la estrategia organizacional. Una reinducción efectiva no solo abordará la falta de conocimiento, sino que también fortalecerá el compromiso de los colaboradores y su idoneidad para contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la organización.

**Colaboración.** En una escala del 1 al 5, en donde 1 es "Muy insatisfactorio" y 5 es "Muy satisfactorio, responda las siguientes preguntas:

**Figura 3**

*¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de área?*

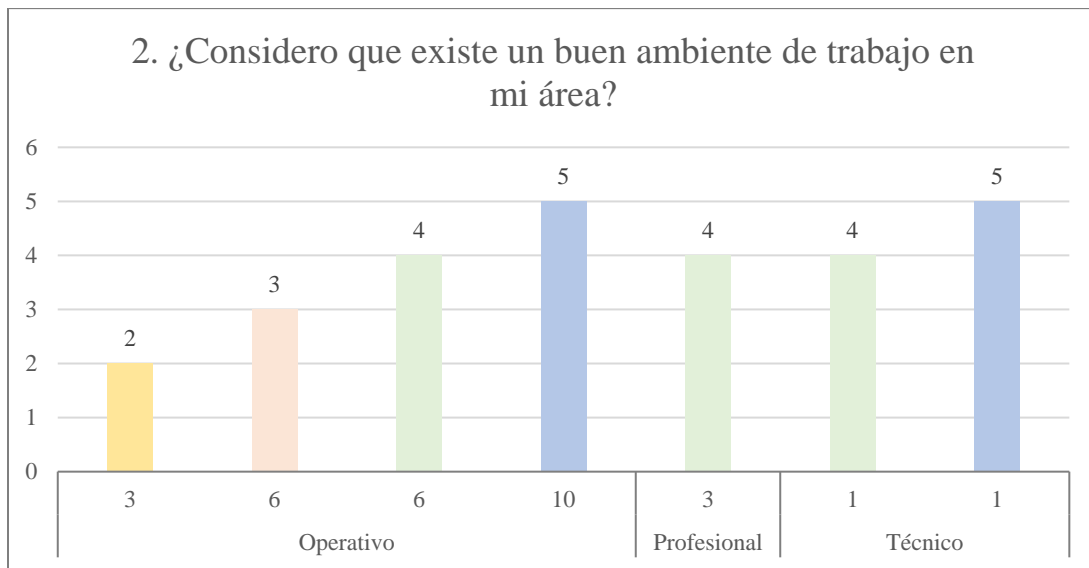


La figura refleja el nivel de satisfacción en las tres categorías de cargos en el área de facturación con respecto a la colaboración entre compañeros. Se observa que la satisfacción es positiva, sin embargo, se identifican algunas respuestas con calificaciones "3" (Poco satisfactorio), donde la colaboración puede ser mejorada.

Este análisis numérico destaca la importancia de examinar detenidamente las zonas de menor satisfacción para implementar estrategias específicas que impulsen la mejora de la colaboración, contribuyendo así a elevar el nivel de satisfacción general dentro del área de facturación.

**Figura 4**

*¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo en mi área?*

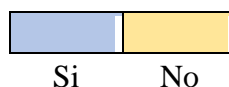


La figura de barras analiza la percepción del ambiente de trabajo en el área, revelando que, de los 30 encuestados, 21 colaboradores expresaron su satisfacción. En las categorías operativa, técnica y profesional, las barras más elevadas reflejan calificaciones de "4" (Satisfactorio) y "5" (Muy satisfactorio), señalando que la mayoría de los empleados técnicos y profesionales perciben un entorno laboral positivo. Sin embargo, en la categoría operativa, si bien el 64% califican un buen ambiente de trabajo, el 36% lo califican como poco satisfactorio, subrayando la importancia de una investigación más detallada para comprender las razones de estas diferencias y tomar medidas específicas para mejorar las relaciones entre los colaboradores operativos,

**Comunicación.** Conteste según su apreciación

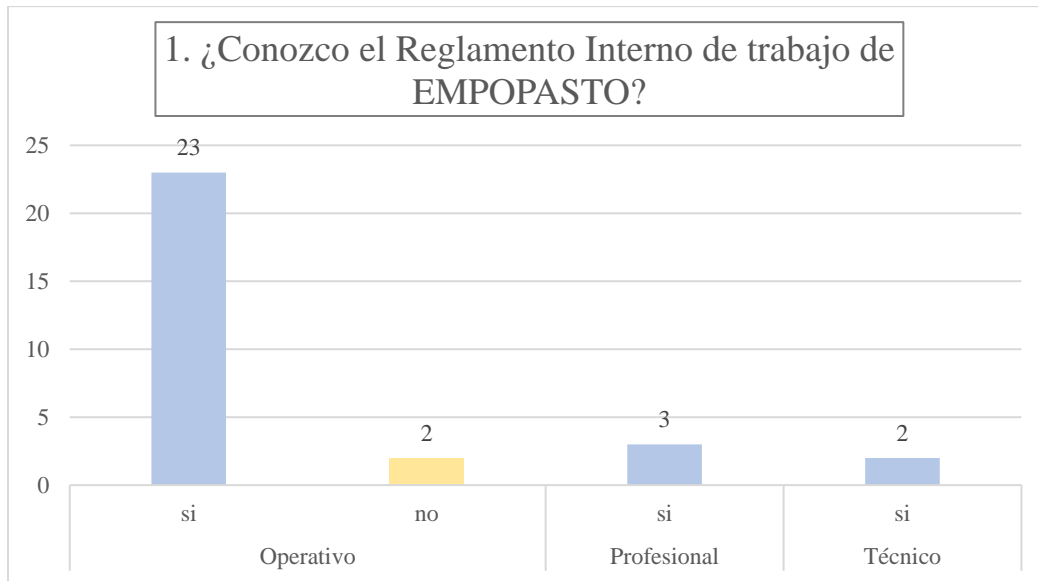
**Figura 5**

*Convenciones 1*



**Figura 6**

*¿Conozco el reglamento interno de trabajo de Empopasto?*



En el nivel técnico y profesional, el 100% de los encuestados respondió afirmativamente, manifestando tener conocimiento del Reglamento Interno de trabajo, reflejando un alto nivel de conciencia sobre las normativas internas de la organización; de igual manera en el nivel operativo el 92% contestaron afirmativamente; sin embargo 2 respuestas fueron negativas, por lo tanto es necesario abordar a estos dos colaboradores, para garantizar una comprensión uniforme y consistente del reglamento interno entre los empleados operativos.

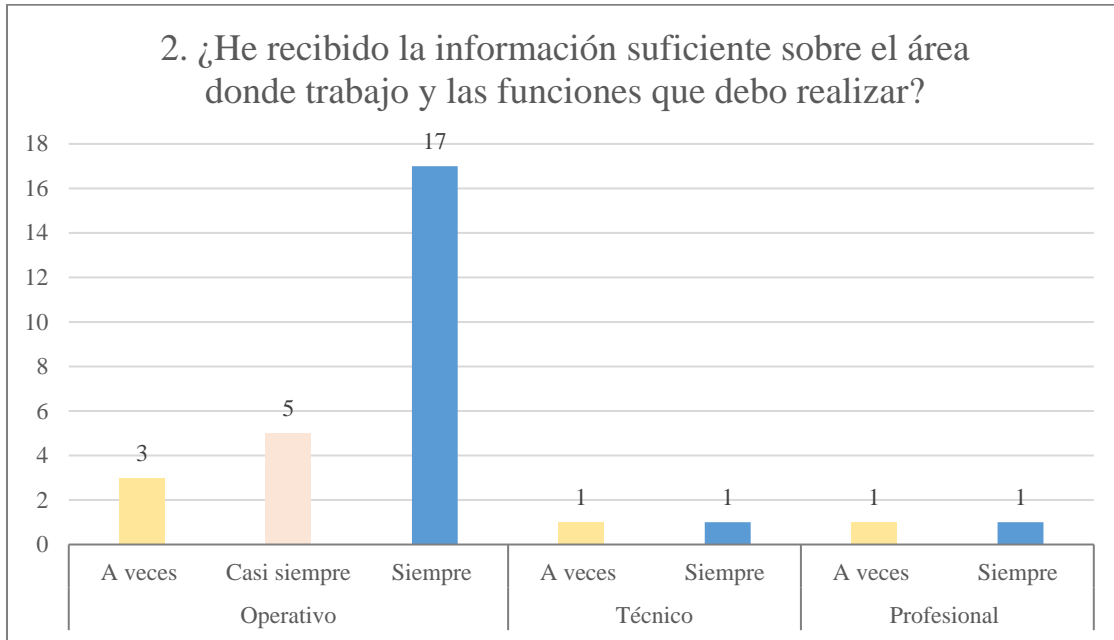
**Figura 7**

*Convenciones 2*

I	I	I	I	I
Siempre	Casi siempre	A veces	Rara Ves	Nunca

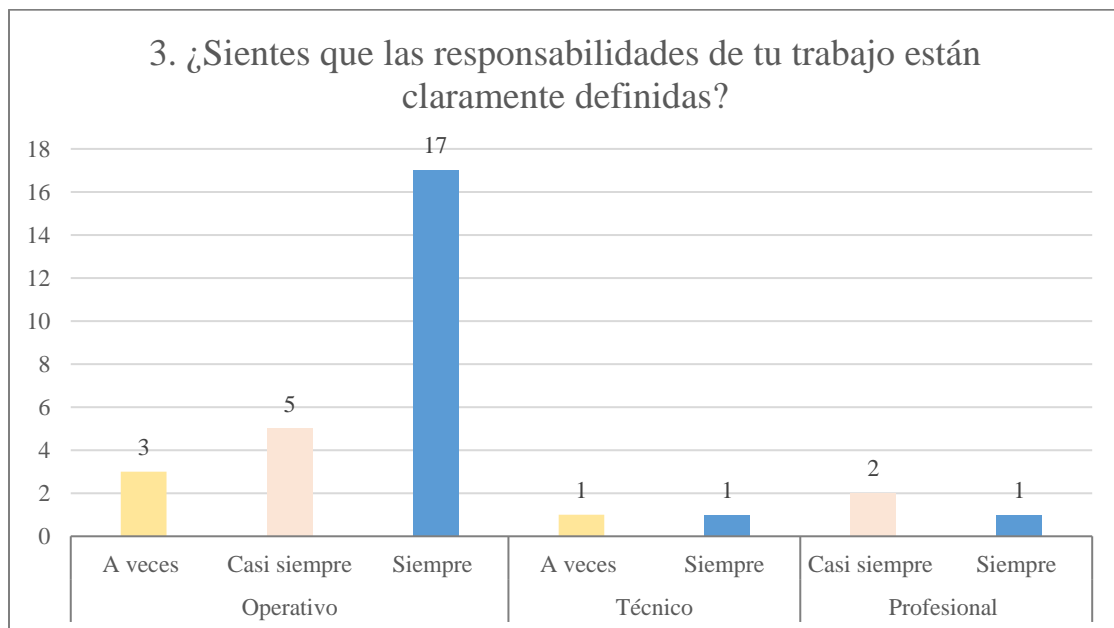
**Figura 8**

*¿He recibido la información suficiente sobre el área donde trabajo y las funciones que debo realizar?*



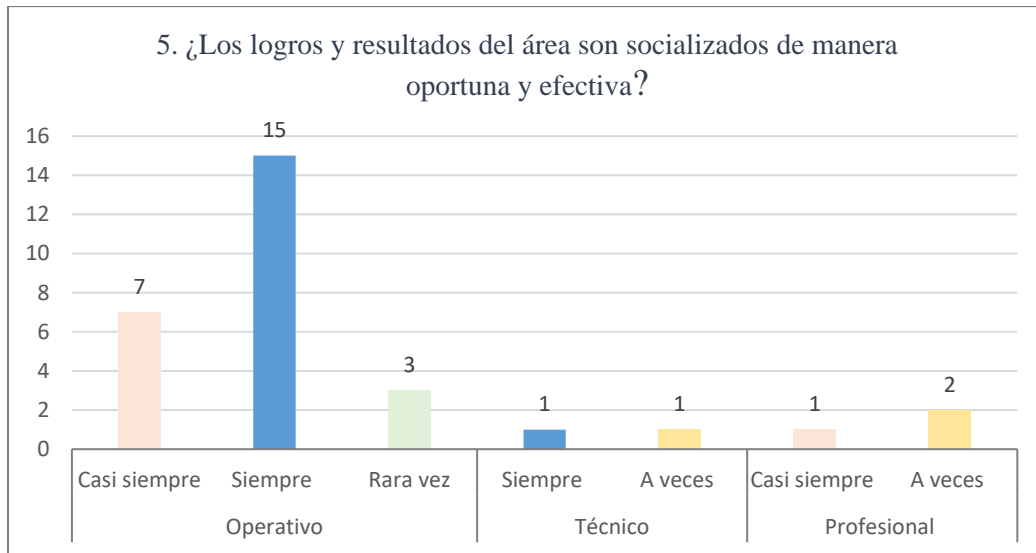
**Figura 9**

*¿Sientes que las responsabilidades de tu trabajo están claramente definidas?*



**Figura 10**

*¿Los logros y resultados del área son socializados de manera oportuna y efectiva?*



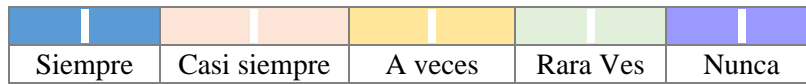
Teniendo en cuenta las figuras 12, 13 y 14, en promedio, el 64% de los colaboradores operativos indican que siempre tienen claridad respecto a sus responsabilidades y los logros derivados de su trabajo. No obstante, se destaca un promedio del 22% en la respuesta "Casi siempre", señalando que 11 colaboradores a veces obtienen esta información, y 3 trabajadores rara vez la tienen disponible. Este dato sugiere la necesidad de abordar la comunicación de responsabilidades y logros de manera más consistente para garantizar un entendimiento uniforme y completo en todo el equipo operativo.

En el caso de los técnicos y profesionales, el 50% indicó que a veces tienen claridad respecto a sus responsabilidades y los logros obtenidos en su trabajo, mientras que el otro 50% afirmó que siempre cuentan con esta claridad.

**Condiciones de trabajo.** Conteste según su apreciación.

**Figura 11**

*Convenciones 3*



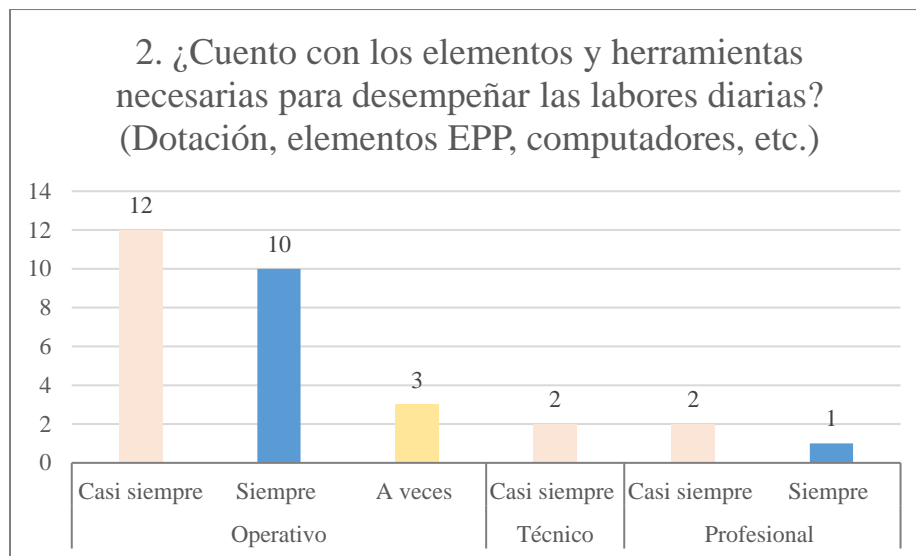
**Figura 12**

*¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?*



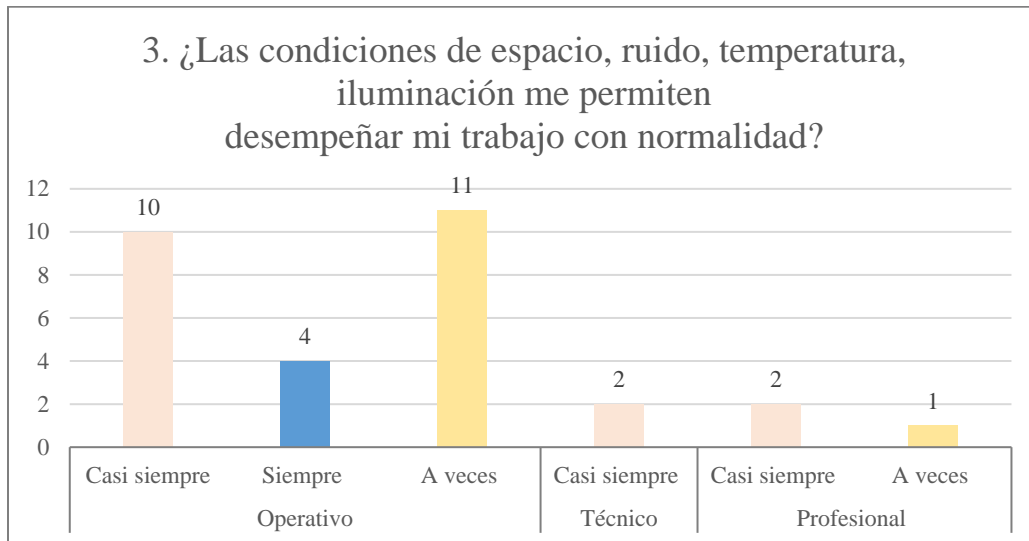
**Figura 13**

*¿Cuento con los elementos y herramientas necesarias para desempeñar las labores diarias?*



**Figura 14**

*¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?*



De acuerdo con las figuras 15, 16 y 17, de las condiciones de trabajo, al revisar las respuestas de los colaboradores del área de facturación, se pueden deducir las siguientes conclusiones:

A través de la encuesta, se observó que, en promedio, el 47% de los colaboradores operativos expresan satisfacción en cuanto a contar con los elementos, herramientas, materiales y condiciones de trabajo necesarios para llevar a cabo sus tareas diarias. Sin embargo, se destaca un promedio del 25% en la respuesta "A veces", indicando que un grupo considerable, compuesto por 11 trabajadores, no está completamente satisfecho con las condiciones de espacio para el desarrollo normal de sus actividades. Este dato resalta la importancia de abordar y mejorar las condiciones laborales específicas de este grupo para optimizar su entorno de trabajo.

Por el contrario, en el caso de los técnicos y profesionales, se observa una situación opuesta, ya que más del 75% de ellos expresan satisfacción con sus condiciones de trabajo.

**Formación.** Conteste según su apreciación

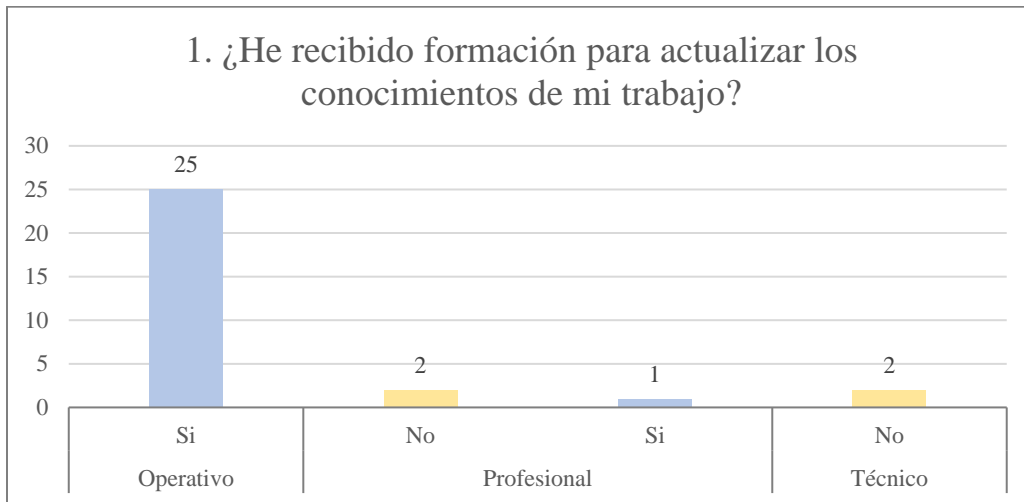
**Figura 15**

*Convenciones 4*



**Figura 16**

*¿He recibido formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo?*



**Figura 17**

*¿Los planes de formación de la empresa se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la empresa?*



Teniendo en cuenta las figuras 18 y 19 de formación: se observa que en promedio el 92% de los operarios considera que la formación proporcionada por la empresa se ajusta adecuadamente a las necesidades para desempeñar sus funciones, mientras que tres operarios expresan que los planes de formación no se alinean con sus requerimientos profesionales de desarrollo. Por el contrario, en el caso de los profesionales y técnicos, la percepción es opuesta, indicando que la formación recibida no se ajusta a sus necesidades para el desempeño de sus funciones. Únicamente un profesional sostiene que la formación proporcionada es adecuada.

**Liderazgo** Por favor marque con una “X” la respuesta que considera correcta.

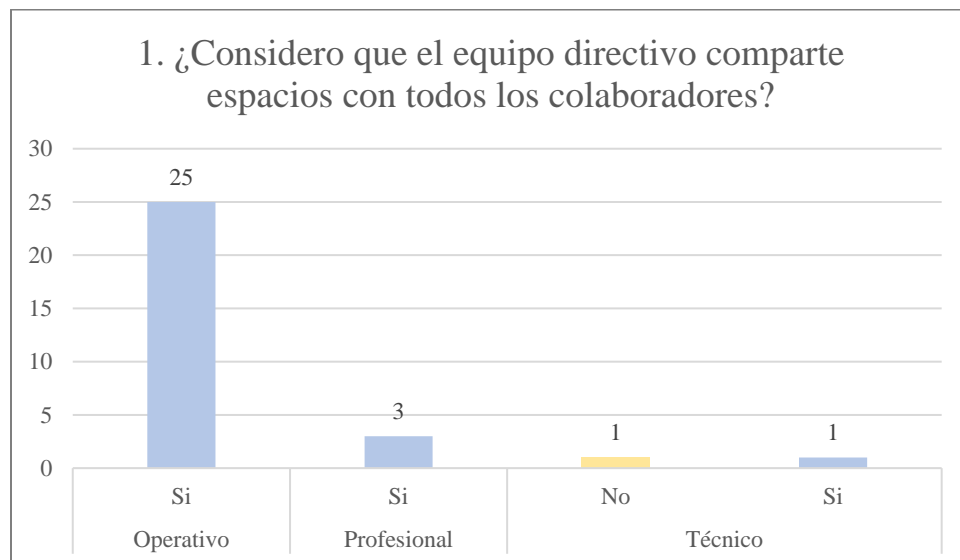
**Figura 18**

*Convenciones 5*



**Figura 19**

*¿Considero que el equipo directivo comparte espacios con todos los colaboradores?*



El 100% de los operarios consideran que el equipo directivo comparte espacios con todos los colaboradores, al igual que el nivel profesional, lo cual sugiere una percepción positiva en esta categoría.

En la categoría de técnicos, la mitad de los encuestados percibe que el equipo directivo comparte espacios, mientras que la otra mitad piensa lo contrario. Esta divergencia puede señalar diferencias de percepción o experiencias dentro de esta categoría, por lo tanto, es de importancia explorar esas perspectivas, con el fin intervenir para mejorar las relaciones.

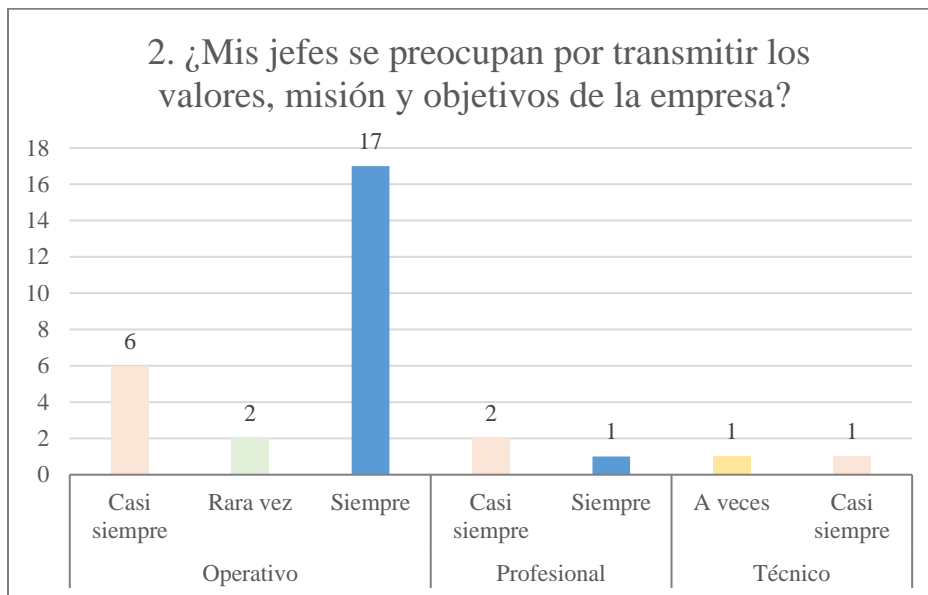
**Figura 20**

*Convenciones 6*

Siempre	Casi siempre	A veces	Rara Ves	Nunca
---------	--------------	---------	----------	-------

**Figura 21**

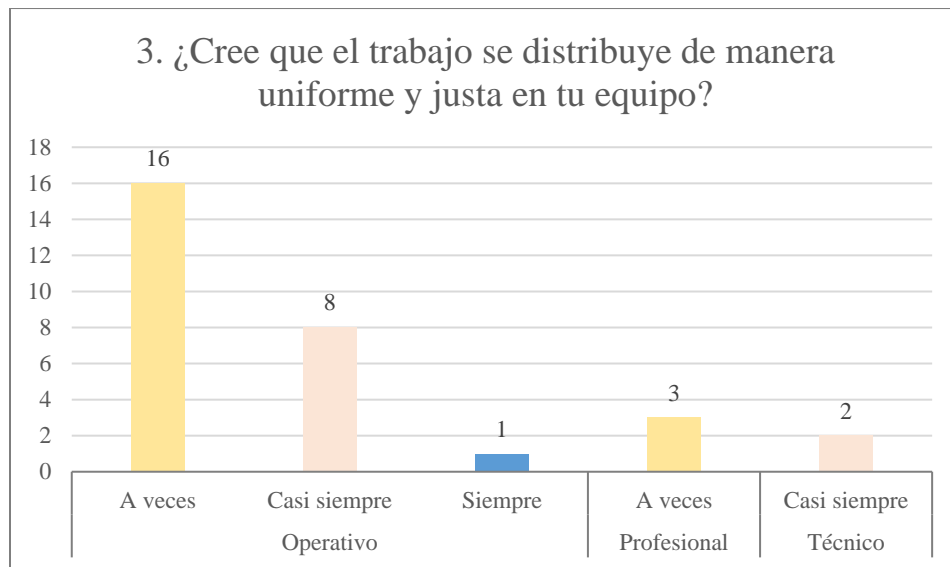
*¿mis jefes se preocupan por transmitir los valores, misión y objetivos de la empresa?*



El 68% del nivel operativo, expresan que sus jefes siempre se preocupan por transmitir los valores, misión y objetivos de la empresa. Además, un 24% lo percibe casi siempre. Sin embargo, se destaca un pequeño porcentaje (8%) que siente que esto ocurre rara vez, lo que destaca la importancia de evaluar y abordar las razones detrás de esta percepción menos favorable. En el nivel profesional, la percepción es diferente, ya que el 67% indica que sus jefes se preocupan casi siempre o siempre por transmitir los valores, misión y objetivos de la empresa y en el nivel técnico, la percepción es más equitativa, con un 50% indicando que sus jefes se preocupan casi siempre y un 50% mencionando que esto ocurre a veces, para lo cual sería importante determinar áreas específicas de mejora para fortalecer la comunicación de los valores y objetivos de la empresa en todos los niveles.

**Figura 22**

*Convenciones 4*

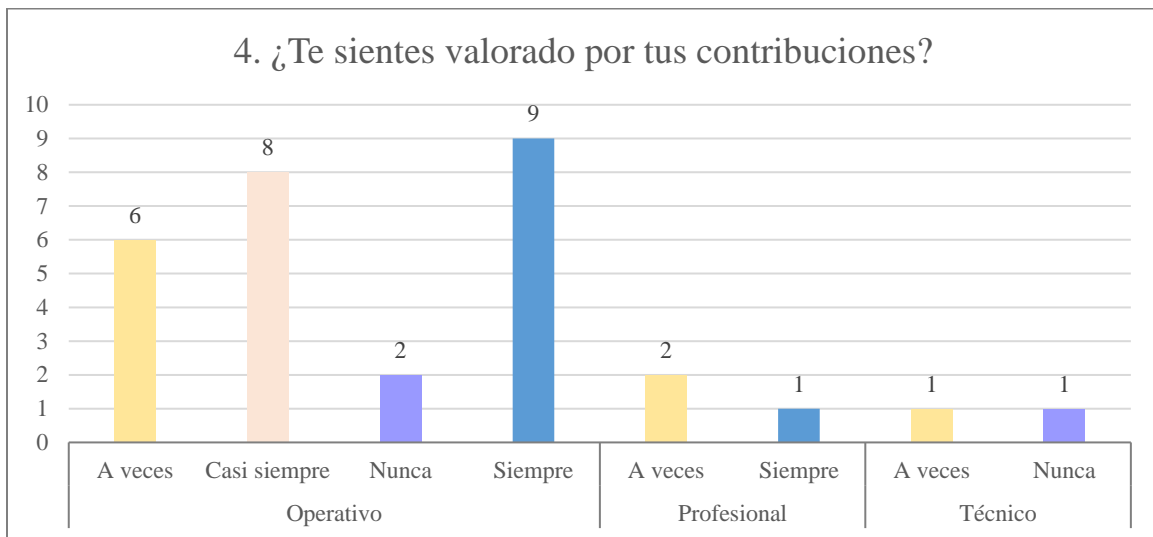


En un promedio del 64% los operarios contestan “a veces”, existiendo una percepción de irregularidad en la distribución del trabajo, sin embargo, un porcentaje significativo del 32% mencionan que el trabajo se distribuye casi siempre o siempre de manera uniforme, por otro lado

el nivel profesional tienen una percepción de que a veces el trabajo se distribuye de manera uniforme, para lo cual sería importante implementar estrategias que mejoren la equidad en la distribución del trabajo para este grupo, de igual manera, el nivel técnico indica que "casi siempre", el trabajo es distribuido de manera uniforme y justa.

**Figura 23**

*¿Te sientes valorado por tus contribuciones?*

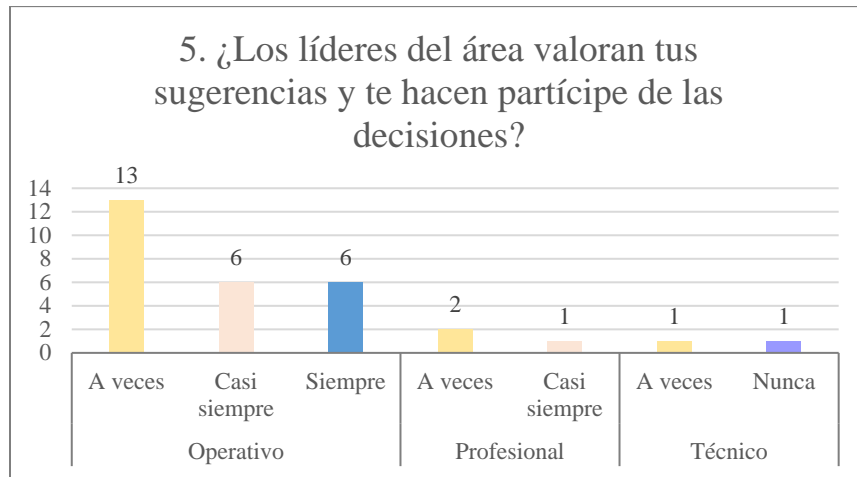


En promedio el 68% de los colaboradores operativos, expresan sentirse valorados "siempre y casi siempre" por sus contribuciones, indicando un nivel de satisfacción significativa. No obstante, un 32% manifiesta que experimenta este sentimiento "a veces y nunca", en este contexto, es crucial mejorar el reconocimiento a través de retroalimentaciones positivas.

Este patrón también se refleja en los niveles técnico y profesional, donde existe una percepción generalizada de falta de valoración, por lo cual se hace necesario, llevar a cabo una intervención que garantice el reconocimiento frecuente de las contribuciones. Este enfoque positivo contribuirá a cultivar un entorno laboral saludable y propicio para el crecimiento y el compromiso de los colaboradores.

**Figura 24**

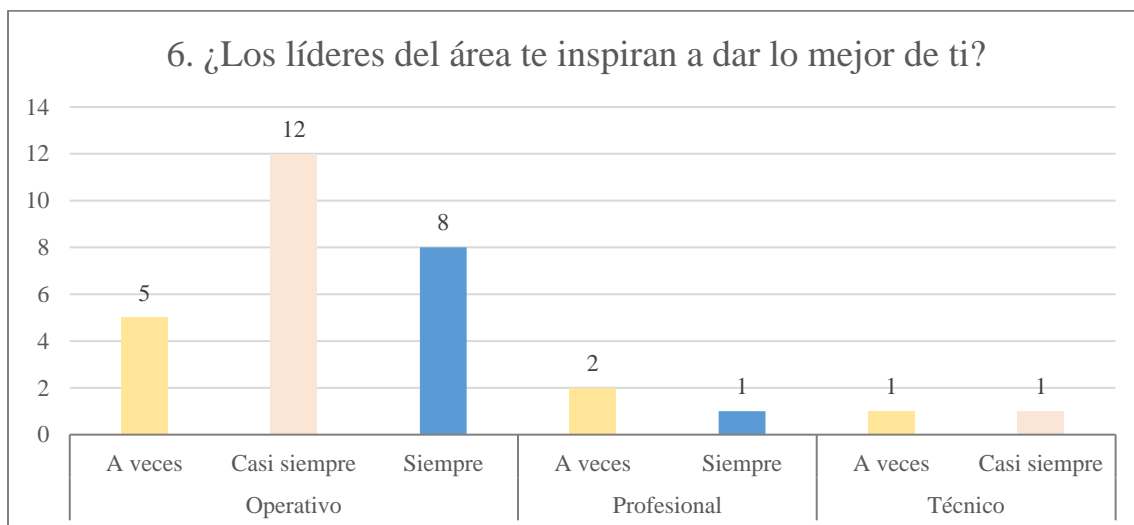
*¿Los líderes del área valoran tus sugerencias y te hacen partícipe de las decisiones?*



En el ámbito operativo, alrededor del 52% de los colaboradores responden "a veces", pero un considerable 48% indica "siempre o casi siempre". Aunque una proporción significativa siente que sus jefes los toman en cuenta, los niveles profesional y técnico revelan una percepción menos positiva. Esto resalta la importancia de fortalecer la comunicación para que los colaboradores del área de facturación se sientan más valorados y considerados.

**Figura 25**

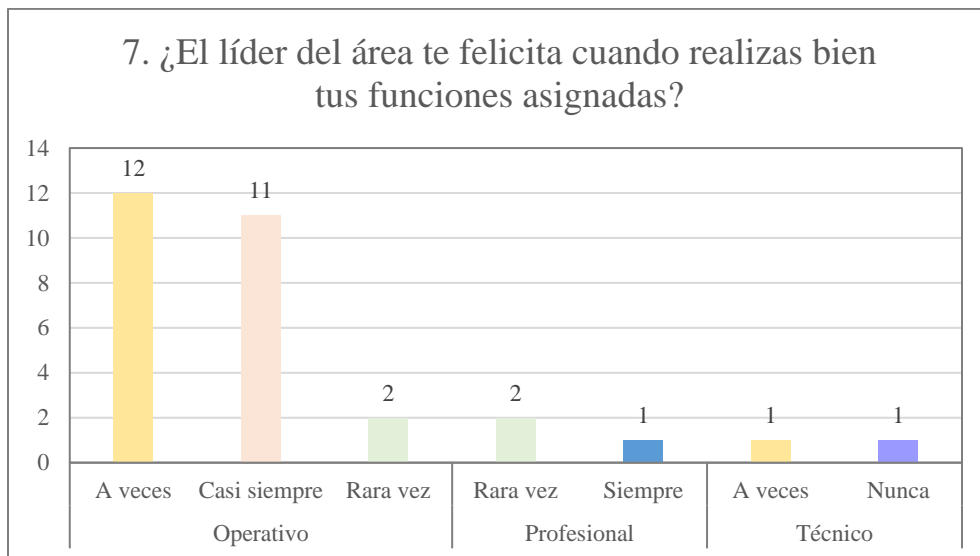
*¿Los líderes del área te inspiran a dar lo mejor de ti?*



La combinación de las respuestas “siempre y casi siempre”, abarca un porcentaje del 80%, reflejando una percepción positiva dentro del grupo operativo, sin embargo, el 20% restante opinan que, en ocasiones, los líderes no inspiran completamente a dar lo mejor de sí. Tanto el grupo técnico como profesional, mientras uno indicó que se siente inspirado "Siempre", dos respondieron que esto ocurre "A veces", demostrando una variabilidad en la percepción de la inspiración. En el ámbito técnico, la percepción es dividida, uno percibe inspiración “ A veces” y otro “Casi siempre”, por lo cual es importante reconocer prácticas de liderazgo efectivo para contribuir a mantener una alta motivación y desempeño dentro del equipo

**Figura 26**

*¿El líder del área te felicita cuando realizas bien tus funciones designadas?*

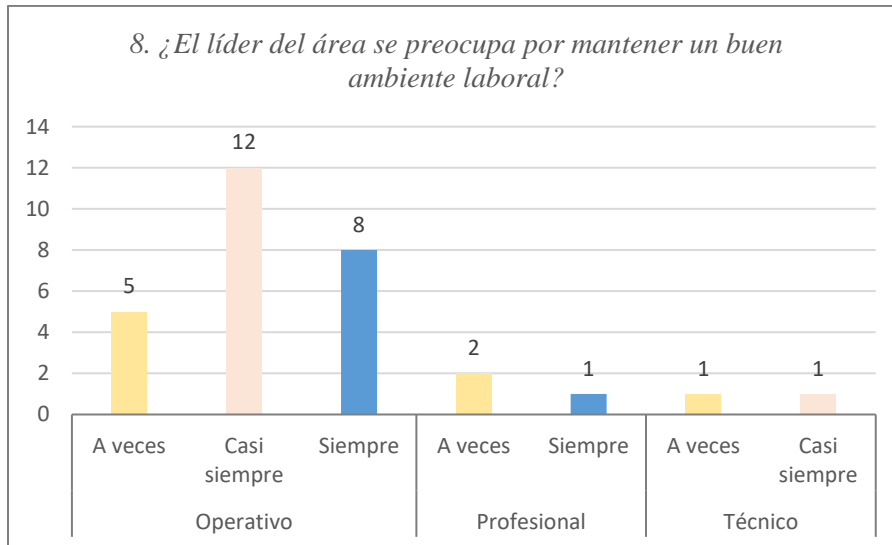


El reconocimiento en el nivel operativo es frecuente, teniendo en cuenta que el 44% perciben que casi siempre son felicitados por sus líderes, el 48% consideran que este reconocimiento se realiza “A veces”, sin embargo, es relevante destacar que un 8% de las respuestas indican que el reconocimiento es "rara vez". A nivel profesional y técnico se percibe se observa una percepción más baja de reconocimiento, lo que sugiere la necesidad de un enfoque más atento de mejora, por lo cual, es importante identificar las prácticas específicas que generan

este reconocimiento y replicarlas de manera más uniforme, mejorando continuamente para asegurar que el reconocimiento sea equitativo, constante y alineado con las expectativas de cada nivel.

**Figura 27**

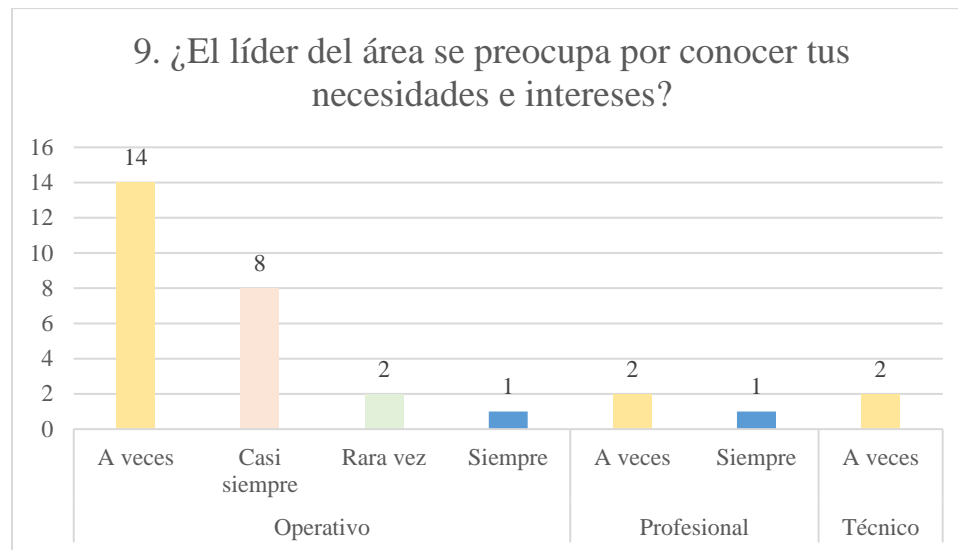
*¿El líder del área se preocupa por mantener un buen ambiente laboral?*



A nivel operativo, la percepción ante si el líder se preocupa por mantener un buen ambiente laboral es mayormente positivo, el 48% de los colaboradores sienten que el líder del área se preocupa “casi siempre”, un 32% indican que esto ocurre “siempre” y el 20% expresan que la preocupación por mantener un buen ambiente laboral es “a veces”. A nivel profesional, el 66% de los encuestados sienten que el líder se preocupa por el ambiente laboral “a veces”, mientras que un 34% indican que esto sucede “siempre”. A nivel técnico 1 colaborador considera que “a veces” el líder del área se preocupa por mantener un buen ambiente laboral y otro que “casi siempre”, teniendo en cuenta estos resultados, es conveniente implementar diversas estrategias adaptadas a cada nivel para mejorar la percepción sobre el cuidado del ambiente laboral.

**Figura 28**

*¿El líder del área se preocupa por conocer tus necesidades e intereses?*

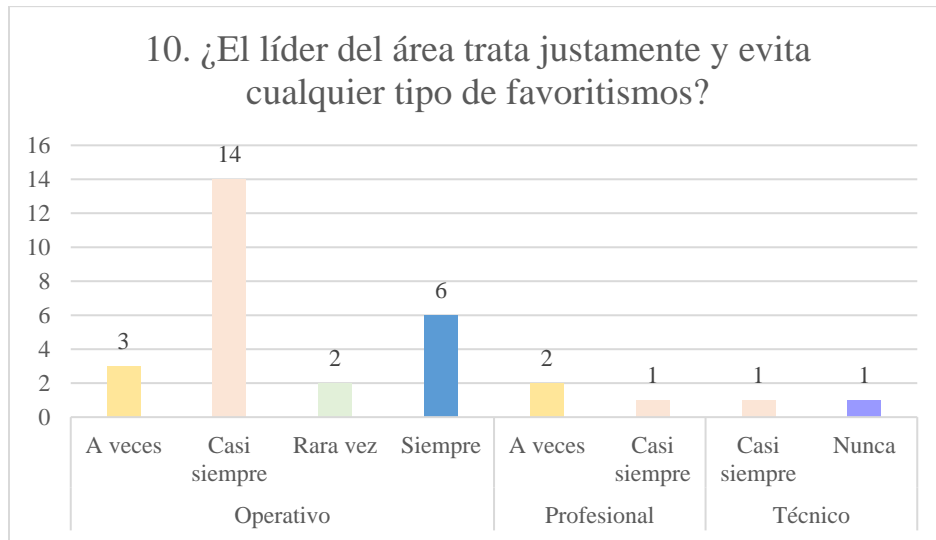


El 56% de los operarios considera que el líder a veces se preocupa por conocer cuáles son sus necesidades e intereses, el 32% lo califica como casi siempre, piensan que muy rara vez el líder se preocupa por sus necesidades y el 4% piensa que el líder si se preocupa por sus intereses y necesidades, para los profesionales el 67 % piensa que a veces el líder tiene preocupación por sus intereses y necesidades y para el nivel técnico el 100% piensa que a veces hay un grado de preocupación por sus necesidades e intereses.

Estas diferencias en la percepción por parte de los colaboradores es un indicativo de atención que se debe de manejar por parte del líder para evitar en un futuro una desmotivación al compromiso que se tiene para el desarrollo de las actividades diarias, lo que podría generar una baja en el rendimiento y por ende malos resultados en el área.

**Figura 29**

*¿El líder del área trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos?*

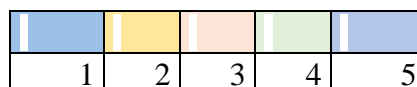


Entre los operarios el 56% de ellos tienen una percepción de que el líder es justo y no tiene favoritismos con ningún colaborador, mientras que el 24% manifiesta que el jefe del área es una persona justa sin favoritismos, el 20% restante no lo considera con un líder justo, es en este concepto de percepción que se tendría que trabajar en temas relacionados de comunicación y profundizar en manejo de las emociones y en manejo de conflictos para que estos puntos negativos no se conviertan en desmotivación por parte de los colaboradores y con relación al personal Profesional y técnico podemos observar que la percepción no es diferente por ende los talleres de comunicación se debe estar dirigida a todo el equipo del área de facturación.

**Satisfacción en el puesto de trabajo.** En una escala del 1 al 5, en donde 1 es “Nada a gusto” y 5 es “Muy a gusto”, responde la siguiente pregunta:

**Figura 30**

*Convenciones 5*



**Figura 31**

*¿Me siento a gusto con mi trabajo?*



De la anterior figura podemos deducir que entre los operarios el 68% de ellos están a gusto con la labor que desempeñan, el 32% restante se podría deducir que están algo contentos con el trabajo que realizan esta misma percepción sucede en el nivel profesionales donde el 37% está algo a gusto con sus labores, entre tanto, entre los técnicos la situación es más pareja y están con un 50% cada uno de estar a gusto con sus tareas, es necesario entonces indagar para identificar cuáles son los motivos por los cuales no están muy a gusto con sus actividades, esto con el objetivo de buscar siempre un bienestar laboral que enriquezca su nivel profesional, obteniendo un mayor compromiso y mayor eficiencia y eficacia en las labores que cada uno desempeña.

**Figura 32**

*¿Qué tan cómodo me siento con la empresa, con mis superiores y con las labores de desempeño?*



Esta pregunta está muy relacionada con la figura de la figura 26 y de la cual deducimos que entre los operarios el 56% se siente cómodo con la empresa, con los superiores y con sus labores, mientras que el 20% está algo cómodo con la empresa, sus jefes y sus labores, el 24% del personal operativo ante la pregunta está en una posición media y es a ellos donde debemos enfatizar en crear una cultura organizacional que les afiance su compromiso y motivación hacia la empresa, sus líderes y labores que realiza, a nivel profesional hay un colaborador que está muy a gusto con la empresa, se siente bien con sus superiores y con sus actividades, los otros 2 profesionales se sienten algo a gusto en la empresa, con sus jefes y con sus labores y con el personal técnico está dividido entre un 50% muy a gusto y algo a gusto, por lo tanto se hace necesario implementar talleres de liderazgo, técnicas de motivación y de comunicación asertiva.

**Figura 33**

*En una semana típica laboral, 'Qué tan estresado me siento por mi trabajo?'*



En cuanto al manejo del estrés, observamos que entre el personal operativo durante una semana típica laboral el 44% se siente estresado, el 40% está en una posición media y el 16% restante se puede decir durante la semana su trabajo es muy estresante, a nivel de los profesionales se nota que algunas veces se sienten estresados y a nivel técnico se observa la misma la misma situación, para mejorar este panorama es necesario fortalecer las pausas activas, realizar talleres sobre el manejo del tiempo y brindar espacios de esparcimiento y recreación con el objetivo de mejorar la salud mental de los colaboradores, generar un ambiente positivo y mejorar las relaciones personales en el equipo de trabajo.

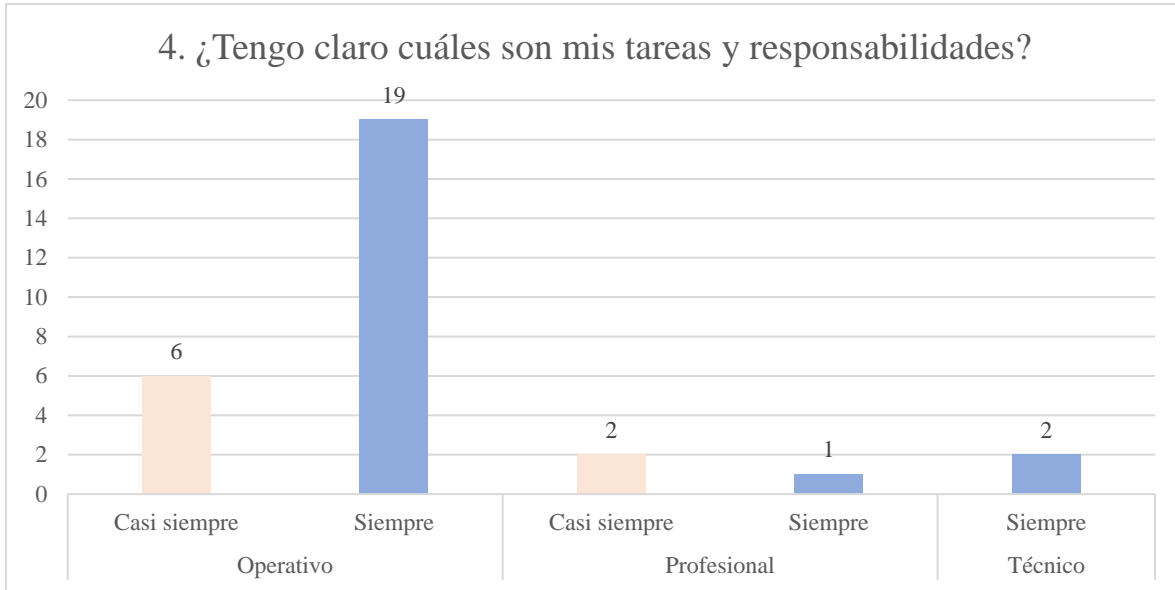
**Figura 34**

*Convenciones 6*

I	I	I	I	I
Siempre	Casi siempre	A veces	Rara Ves	Nunca

**Figura 35**

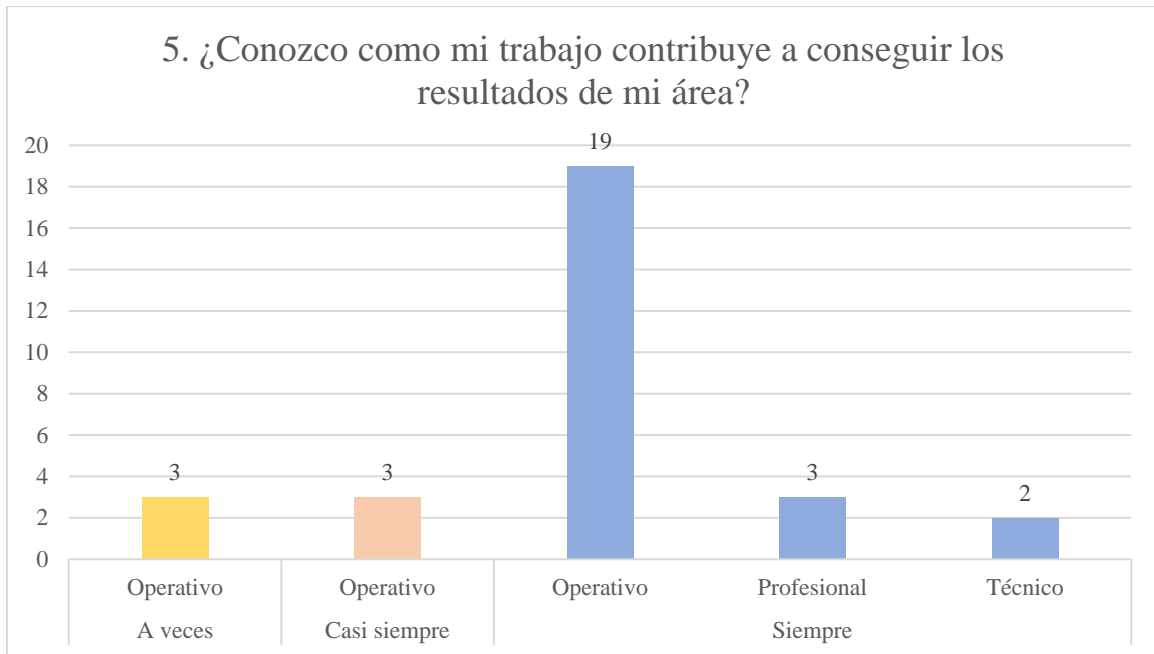
*¿Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades?*



El 76% de los operarios saben muy bien cuáles son sus obligaciones y responsabilidades que tienen frente al área mientras que el restante 24% casi siempre tiene claro cuáles son sus funciones y responsabilidades, entre los profesionales el 67% casi siempre sabe cuáles con sus funciones y obligaciones y el 100% de los técnicos siempre saben que función deben realizar, este es un aspecto positivo para el área ya que se nota que el trabajo el planeado y organizado y que no es dado al azar, seguir fortaleciendo este aspecto es de mucho beneficio para el área ya que ocasiona en los integrantes del equipo un mayor compromiso.

**Figura 36**

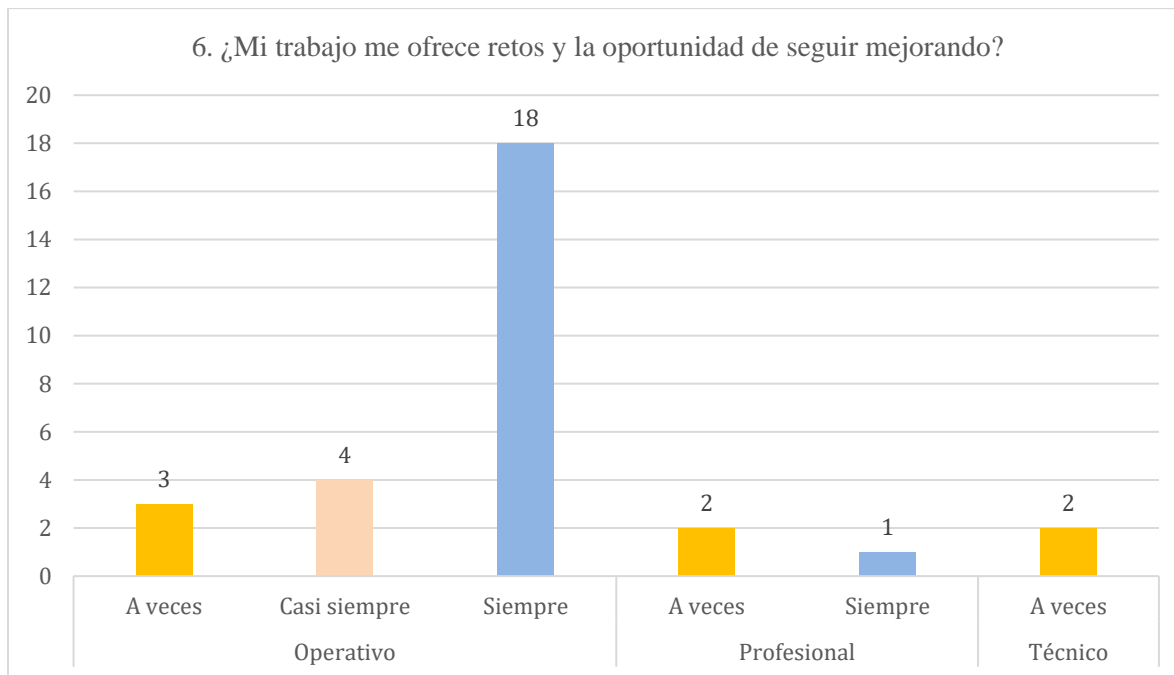
*¿Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi área?*



El 100% del personal profesional y técnico reconocen como su trabajo contribuyen a los resultados del área, solo el 76% personal operativo saben cómo su trabajo aportan a los resultados del área y el 14% saben cómo aportan para a los resultados, esto se puede mejorar implementando en el área capacitaciones en temas relacionados con la inspiración y la motivación de equipos que mejore el compromiso por parte de los operarios a la consecución de los objetivos del área.

**Figura 37**

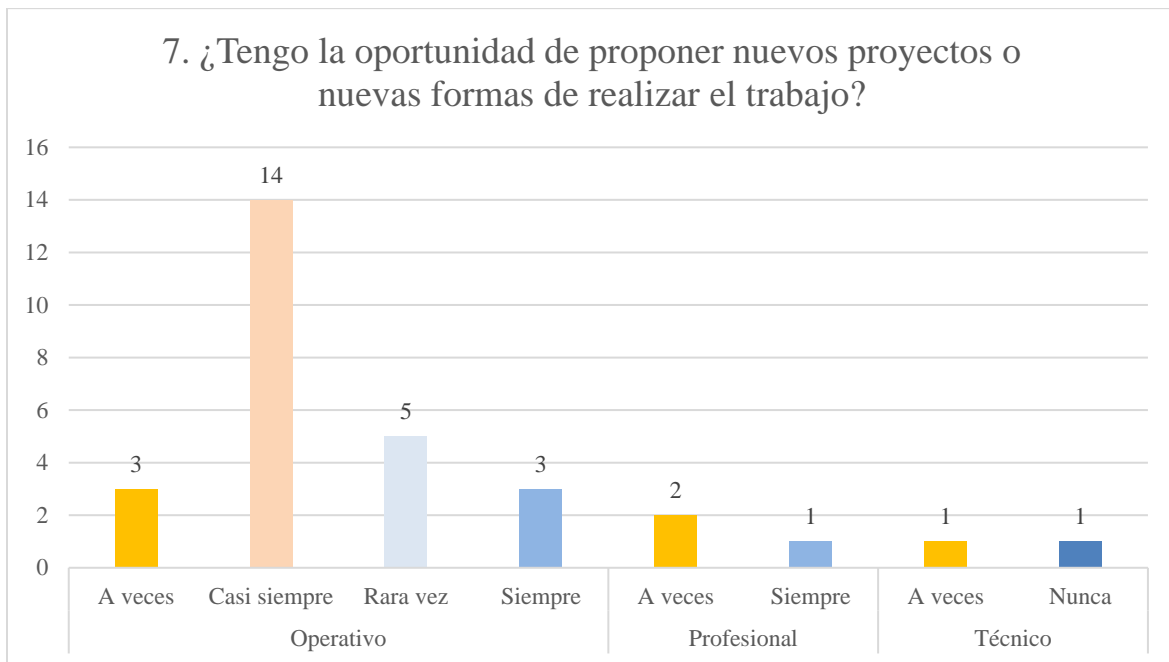
*¿Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando?*



La pregunta de retos y oportunidades de mejora está dirigida más a la empresa que al área y se observa que entre los operarios el 72% está de acuerdo con que la empresa brinda esas oportunidades y de que siempre hay retos, el 16% afirman que casi siempre hay retos en la empresa y que se puede seguir mejorando y el 12% tiene la percepción de que a veces la empresa brinda esas oportunidades de mejora, entre los profesionales el 67% afirma que solo a veces la empresa brinda esos espacios de mejora y de retos, el 23% de los profesionales afirma que solo a veces se ve esas oportunidades de mejora y entre los técnicos el 100% manifiestan que solo a veces la empresa brinda este tipo de oportunidades. Para mejorar esta percepción la empresa debería implementar un programa de ascensos donde los colaboradores capacitados puedan participar y así crecer profesionalmente.

**Figura 38**

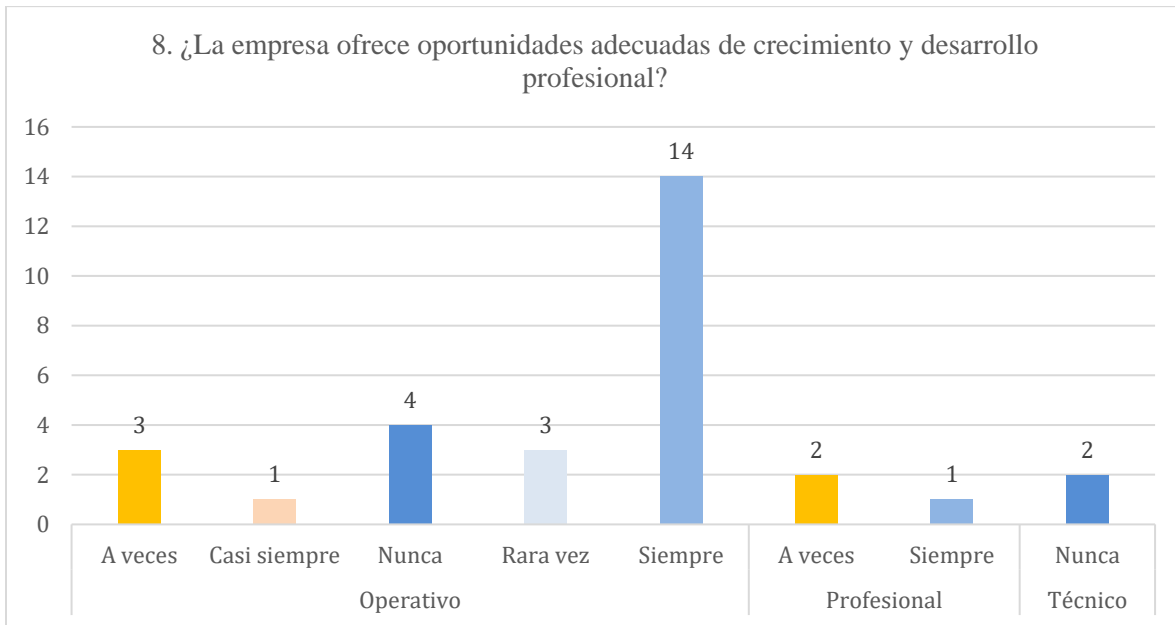
*¿Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo?*



El 56% de los operarios afirma que casi siempre pueden proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar sus labores, para el 20% rara vez se pueden realizar este tipo de propuestas y el restante 24% está dividido entre una a veces y siempre, entre los profesionales el 67% manifiesta que a veces y el 23% afirma que siempre el área brinda espacios para proponer nuevos proyectos y nuevas formas de hacer el trabajo y entre los técnicos está dividida esta percepción con un 50% a veces y el otro 50% con un nunca, podemos determinar entonces que el líder del área permite que sus colaboradores aporten nuevas ideas para la realización de sus actividades, solo una persona del nivel técnico no comparte con la mayoría de los integrantes del equipo y es a esta persona a la que se le debe ofrecer más espacios donde pueda opinar y dar sus puntos de vista para la mejora en el desarrollo de las actividades.

**Figura 39**

*¿La empresa ofrece oportunidades adecuadas de crecimiento y desarrollo profesional?*



El personal operativo ante esta pregunta manifiesta en un 56% que la empresa brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo adecuadas, un 16% de los operarios manifiestan no estar de acuerdo con esta pregunta, un 12% tiene opiniones divididas entre a veces y rara vez y solo el 4% que corresponde a un operario no está de acuerdo con la pregunta, entre los profesionales el 67% manifiesta que a veces se dan oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa y el 23% manifiesta que siempre la empresa brinda este tipo de oportunidades y entre los técnicos un 100% manifiestan no estar de acuerdo con la pregunta, para mejorar esta sensación de percepción la empresa necesita crear un programa de motivación y crecimiento profesional para tener personal capacitado e idóneo en el momento de generarse una oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional.

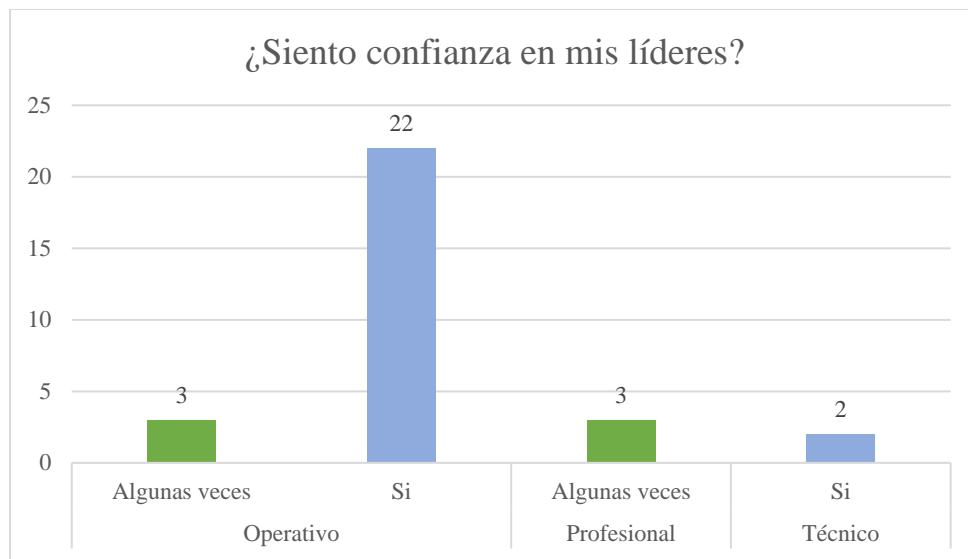
**Figura 40**

*Convenciones 7*

Si	Algunas veces	No

**Figura 41**

*¿Siento confianza en mis líderes?*



La última pregunta de la cuesta pretender medir la confianza que los colaboradores tienen hacia el líder o los del área de facturación y donde se observa que a nivel operativo el 88% de los colaboradores tienen confianza en sus líderes y solo un 12% manifiesta que algunas veces el líder o líderes de grupo son de confiar, entre los profesional el 100% algunas veces no confía en sus líderes y con los colaboradores de nivel técnico el 100% manifiestan que si tienen confianza en sus líderes, en términos generales los integrantes del equipo de facturación se sienten confianza con el manejo que los líderes le dan a la planeación de actividades del área, para convencer a

aquellos colaboradores que algunas veces sienten confianza hacia sus líderes, el jefe del área debe brindar más espacios de dialogo donde todos aporten sus ideas.

***Entrevista dirigida al Coordinador de Facturación de la empresa de acueducto y alcantarillado de EMPOPASTO S.A. E.S.P.***

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de la segunda herramienta utilizada en la investigación, la cual consistió en una entrevista realizada al coordinador de facturación de EMPOPASTO S.A. E.S.P. El propósito de esta entrevista fue identificar el estilo de liderazgo del coordinador del área.

**Objetivo de la entrevista.** Identificar el tipo de liderazgo que se ejerce dentro del área de facturación y las necesidades de desarrollo de liderazgo transformacional.

**Información del Entrevistado:**

**Nombre del entrevistado:** Eduardo Rosero Dávila

**Cargo:** Coordinador de Facturación

**Tiempo en el cargo:** 8 años

**Preguntas**

**Satisfacción laboral**

**1. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción laboral de su equipo de facturación?**

**Entre medio alto, alto en general.**

**2. ¿Cuáles son, desde su punto de vista, los principales factores que contribuyen a la satisfacción o insatisfacción de su equipo?**

En cuanto a la satisfacción, se debe principalmente al orden, la organización que aquí se mantiene, trabajamos siempre según el cronograma de facturación. Esto demuestra que nuestras actividades son planificadas y no las hacemos al azar salvo aquellos imprevistos que surgen por circunstancias cotidianas, normalmente trabajamos según planes, aquellas circunstancias o

imprevistos pueden ser por ejemplo una protesta social que nos impide tomar lecturas en un determinado campo, y otra situación que pasó no hace mucho, que nos obligó a retomar y reajustar algunas actividades, como lo fue la pandemia, fueron circunstancias inesperadas, no estaban contempladas, no podíamos planificarlas, es algo externo a la empresa, pero en general nuestras actividades se pueden planificar, y las planificamos desde aquí.

En cuanto a la insatisfacción laboral se ve más que todo en los horarios que se deben trabajar, esto por el tema de toma de lecturas, en ocasiones se debe trabajar en días festivos, ese es el punto que podemos decir que genera mayor insatisfacción de parte de ellos, no obstante, si se ha mejorado, recordamos que en años anteriores se laboraba de lunes a domingo por el tema de toma de lectura, es en este momento los domingos no laboramos, el personal operativo de facturación descansa los días los domingos.

### **3. ¿Qué iniciativas o prácticas ha implementado para fomentar la satisfacción laboral en el equipo?**

Para aumentar la satisfacción laboral, podemos decir que estamos buscando la satisfacción personal de nuestros colaboradores, se tiene una planeación del trabajo diario, contamos con un cronograma de actividades que se labora para el mes, así ellos saben que tienen organizado un trabajo y saben concretamente qué trabajo van a realizar. Otras iniciativas son las capacitaciones que se vienen haciendo a cada uno de los funcionarios y las reuniones mensuales donde se evalúa el trabajo individual y el trabajo colectivo donde se socializan los errores que se encuentran y que sirven de aprendizaje para el resto de funcionarios para que entre todos miremos donde estuvo la falla y así, nosotros como parte administrativa y ellos como la parte operativa, sepamos en que debemos mejorar. Y adicional a eso, el plan de beneficios que tiene la empresa, eso también conlleva a la satisfacción de los funcionarios como tal.

### **Percepción del liderazgo**

**4. ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo en el área de facturación?**

Es un liderazgo enfocado al desarrollo de cada colaborador, generalmente permito la libertad de expresión y tomo en cuenta los diferentes puntos de vista que ellos expresan, sus sugerencias y opiniones, lógicamente debo estar abierto a escuchar a los operarios, pero también debo estar acorde a las directrices y políticas que la empresa maneja, sopesar esas dos y tratar de establecer un balance entre ellas que me permita mejorar la satisfacción de la parte operativa y directiva, en ese sentido trato de enfocarme siempre en buscar el equilibrio de esos dos puntos cumpliendo las demandas de la parte operativa, pero también las demandas de la parte directiva.

**5. ¿Qué estrategias o enfoques de liderazgo consideran más efectivos en su equipo?**

Bueno, nosotros en el área las estrategias que hemos empleado están basadas en una organización y en la atención a las normas de calidad, lo que buscamos siempre es el mejoramiento continuo, mejoramiento en cómo realizar un buen trabajo que aunque las labores son repetitivas mes a mes en los mismos puntos, siempre tratamos de mejorar entre uno y otro periodo de facturación, donde podemos encontrar con particularidades en el desarrollo de cada actividad.

**6. ¿Cómo promueve un ambiente de trabajo positivo y motivador en el área de facturación?**

Bueno, inicialmente nosotros en el área manejamos un promedio de cantidad de errores que se pueden cometer tanto en los procesos de toma de lecturas y entrega de facturas, lo que hacemos es resaltar a los operarios que están cumpliendo bien con sus labores, resaltamos las sugerencias que vienen de los operarios y que son susceptibles de aplicarlas dentro de las funciones que manejamos, la forma en que incentivamos a los funcionarios está dada en la facilidad de poderle coordinar un reemplazo en caso de necesiten un permiso, vale la pena recalcar también que la empresa cuenta con un buen plan de beneficios, creo que esto también

motiva a los operarios, el pago de las horas extras hace que su labor sea bien remunerada y los días de compensatorios, son factores que mejoran el ambiente en el área y lo otro punto importante es el pago oportuno del salario, es un factor que motiva mucho a los funcionarios, es una de las pocas empresas que están pagando antes de cumplir el mes.

### **Necesidades de desarrollo de liderazgo transformacional**

**7. ¿Está familiarizado con el concepto de liderazgo transformacional? Si es así, ¿cómo lo definiría?**

Bueno, pienso que ningún liderazgo es estático, siempre hay cosas nuevas que van surgiendo, estilos nuevos de liderazgo y lo que estamos haciendo nosotros es adecuando a esos nuevos estilos, acompañados lógicamente de que de toda la tecnología que viene consigo, somos testigos de que el desarrollo tecnológico desde hace algunos años es muy rápido y ello hace a que nos tenemos adecuando a los cambios. El concepto de liderazgo transformacional si lo he escuchado, pero no tengo mayor conocimiento como tal.

**8. Desde su perspectiva, ¿cómo podría aplicarse el liderazgo transformacional para mejorar la eficiencia y el compromiso de su equipo de facturación?**

Como lo decía, siempre es bueno estar atento a nuevas formas de liderazgo, estar abierto formas de liderazgo también van acorde a los requerimientos de la parte tanto operativa como la parte administrativa, entonces cuando nosotros nos adecuamos, atendemos esas sugerencias de las dos partes y tratamos de solventarlas en ese momento, nosotros estamos generando primero el bienestar de nuestros operarios y por ende también la satisfacción de la parte administrativa y segundo, cuando empezamos a implementar cosas nuevas que mejoran el cumplimiento de las actividades por la parte operativa, eso también nos conlleva a nosotros hacer mejores líderes en el sentido de que damos la oportunidad a los funcionarios de aprender cosas nuevas y de implementarlas en las actividades que vienen realizando.

**9. ¿Qué aspectos o habilidades creen que podrían fortalecerse para promover un liderazgo transformacional en el equipo?**

Están en curso unas capacitaciones que se vienen promoviendo dentro de los operarios, algunos son capacitaciones que definitivamente ellos lo requieren y hay otras capacitaciones que son opcionales que van enfocadas de acuerdo a sus gustos, sus habilidades, sus aptitudes se desarrollan en sus actividades, son dirigidas según el tipo de habilidades que posean y que pueden ser aplicables en el proceso de sus actividades y en su crecimiento personal.

**Diseño de un programa de desarrollo de liderazgo transformacional**

**10. ¿Ha considerado la implementación de un programa de desarrollo de liderazgo transformacional en el equipo de facturación? En caso afirmativo, ¿qué medidas se han tomado o se planean tomar al respecto?**

Desde área se puede considera la implementación de un programa de desarrollo de liderazgo transformacional, pero finalmente, quiénes dan el visto bueno de aplicar ciertas políticas es la parte administrativa, dependemos de ellos para nosotros se hacer o implementar modificaciones en los instrumentos.

**11. ¿Qué sugerencias o recomendaciones podrían proporcionar para diseñar un programa de desarrollo de liderazgo transformacional efectivo y adaptado a las necesidades del equipo?**

Inicialmente serian capacitaciones tanto a nivel administrativo como operativo, a nivel administrativo para que con el conocimiento adquirido se pueda replicar o se lo pueda llevar a la práctica y a nivel operativo para el crecimiento profesional, mejorando su nivel académico y un desarrollo también en habilidades y destrezas.

**12. ¿Hay algún comentario adicional que le gustaría hacer en relación a la satisfacción laboral, el liderazgo o las necesidades de desarrollo en el equipo de facturación?**

Bueno, generalmente el nivel de satisfacción no solo a nivel de operarios, sino de todo el equipo de trabajo, siempre es que se puede hacer para que cada funcionario y operario se pueda sentir bien en el desarrollo del trabajo que están desempeñando, que se busquen también alternativas de superación, que se den y se brinden alternativas de superación en la medida que sea posible, si bien es cierto que desde el área se brindan todas las opciones para que tanto operarios como funcionarios se puedan preparar ello no obliga a la empresa a que una vez se esté preparado la empresa deba necesariamente darle un ascenso, pero que sí hay esa oportunidad los primeros a tener en cuenta serían los funcionarios y operarios que recibieron esa capacitación los que posean esas habilidades que califican para ese cargo, para ese ascenso, se les dar prioridad a ellos antes que mirar en la parte externa.

### **Cierre de la entrevista**

Agradecemos sinceramente su participación en la entrevista. Sus respuestas serán fundamentales para la mejora de nuestro equipo de facturación y la implementación de un programa de desarrollo de liderazgo transformacional.

Los resultados de la entrevista con el coordinador del área de facturación, fueron registrados con la debida autorización del entrevistado a través de una grabación y toma de notas. Se llevaron a cabo mediante la formulación de preguntas estructuradas y una preparación previa, con el objetivo de obtener información relevante y significativa a partir de las respuestas proporcionadas.

La elaboración del diagnóstico presentado a continuación, contribuyó de una forma efectiva a identificar el tipo de liderazgo que se ejerce dentro del área de facturación y la identificación de las necesidades de desarrollo asociado al liderazgo transformacional.

Teniendo en cuenta el pensamiento del coordinador de Facturación en la entrevista, se destaca su estilo de liderazgo democrático, caracterizado por la adopción de un enfoque de

gestión que fomenta la participación activa y la toma de decisiones colaborativas dentro de su equipo. Este estilo de liderazgo se fundamenta en la creencia de que cada miembro del grupo aporta perspectivas valiosas y que la inclusión en el proceso decisional no solo fortalece el compromiso individual, sino que también contribuye al éxito colectivo. Un líder que se autodefine como democrático busca crear un ambiente donde la comunicación abierta, la confianza y el empoderamiento son pilares fundamentales. Este enfoque no solo fomenta la autonomía y el desarrollo de habilidades individuales, sino que también promueve un sentido de pertenencia y colaboración en la consecución de objetivos comunes.

El equipo de trabajo reconoce a su jefe como un líder directivo. Este reconocimiento se basa en la clara dirección que proporciona, su capacidad para tomar decisiones rápidas y su enfoque firme en la consecución de objetivos. Este estilo que ejerce el líder refleja su capacidad para guiar al equipo con determinación. Aunque su estilo pueda ser percibido como autoritario y puede generar limitaciones, ya que puede reducir la creatividad y motivación del grupo, además, puede generar dependencia de las decisiones del líder en lugar de fomentar la autonomía y el desarrollo individual, sin embargo, el grupo aprecia la toma de decisiones decisivas y la estructura que aporta al entorno laboral. Este enfoque, en última instancia, ha contribuido a establecer una cultura de trabajo eficiente y orientada a resultados en el equipo, sin embargo, al entrar en este conocimiento, el líder podrá evaluar que dimensiones específicas del liderazgo transformacional se están aplicando, identificar áreas de mejora e implementar el programa de desarrollo de liderazgo transformacional dirigida al grupo. Este proceso garantizara una evolución continua hacia prácticas de liderazgo más efectivas y alineadas con las demandas actuales del entorno laboral transformacional.

***Desarrollo del segundo objetivo***

Identificar las necesidades del área de facturación de EMPOPASTO S.A. E.S.P. en relación a la aplicabilidad de los componentes del liderazgo transformacional.

Un líder es la persona que guía y orienta a un grupo de colaboradores para lograr el cumplimiento de una meta y de unos objetivos que tienen que ir alineados a unos principios corporativos y a unos objetivos empresariales. La personalidad y las experiencias es lo que hace que el líder tenga un estilo particular, este estilo tiende a evolucionar con el tiempo.

El poder diseñar Prácticas del Liderazgo Transformacional En el área de facturación de la empresa EMPOPASTO.S.A. E.S.P. ayuda el grupo operativo y administrativo al desarrollo nuevas habilidades, generando un mayor compromiso que se reflejara en el empoderamiento del equipo.

Tras analizar los resultados de los instrumentos utilizados en esta investigación, que comprendieron entrevista y encuesta diseñadas para evaluar la satisfacción laboral del equipo de facturación de EMPOPASTO S.A. E.S.P., e identificar el estilo de liderazgo que se ejerce dentro del área, se ha logrado identificar los componentes positivos de liderazgo que merecen ser resaltados. Además, se han señalado áreas que requieren mejoras y aspectos que se encuentran en una posición más débil. Este análisis nos proporciona la base necesaria para desarrollar planes de mejora enfocados a la aplicabilidad de los componentes del liderazgo transformacional, con el propósito de ejercer una gestión efectiva en los colaboradores del área de facturación, promoviendo un entorno laboral más satisfactorio y eficiente.

Considerando que, el liderazgo transformacional se fundamenta en componentes o dimensiones específicas, tales como el carisma, inspiración motivacional, estimulación intelectual, consideración individualizada e influencia idealizada, para que el liderazgo sea eficiente, debe ser tanto transformador como ético, basado en valores que se orienten hacia el

bien común y que tengan como objetivo principal la transformación personal y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

El papel del líder involucra fomentar el crecimiento y la participación individual, estimular la creatividad y cultivar habilidades en todos los miembros del área. Así mismo, un líder transformacional se define como alguien que guía a un grupo de individuos y que tiene la capacidad de inspirarlos a desarrollar sus habilidades.

De esta manera se han identificado necesidades específicas dentro del área de facturación en relación con la aplicabilidad de los componentes del liderazgo transformacional. En el ámbito de la comunicación la confianza hacia los líderes facilita una comunicación abierta y efectiva. Los colaboradores se sienten más cómodos expresando sus opiniones, preocupaciones y sugerencias, lo que mejora la colaboración y la resolución de problemas.

Sin embargo, surge la necesidad de mejorar la forma en que se aborda este aspecto, aunque en el área tiene claridad sobre las tareas y responsabilidades, y el grupo comprende cómo su trabajo contribuye a los resultados del área, es crucial que los líderes comuniquen de manera más consistente las responsabilidades y logros para garantizar un entendimiento uniforme y completo en todo el equipo.

Del mismo modo, la mejora en la comunicación conduce a la inspiración motivacional, donde el líder motiva y estimula al equipo de manera profunda y significativa, logrando despertar el entusiasmo y el compromiso, fomentando un sentido de propósito y significado en el trabajo de los miembros del equipo. Esto va más allá de proporcionar instrucciones o recompensas, ya que implica inspirar a los colaboradores para que den lo mejor de sí mismos y alcancen metas más allá de lo convencional, logrando cultivar un ambiente donde los miembros del equipo se sientan motivados a contribuir al máximo de sus capacidades para alcanzar los objetivos comunes.

De igual manera, la implementación de la dimensión consideración individualizada donde el líder tiene la capacidad para tratar a cada miembro de su equipo como un individuo único, reconociendo sus necesidades, habilidades, metas y desafíos específicos. Este enfoque implica una atención personalizada y el desarrollo de relaciones cercanas con cada miembro del equipo. Al tener en cuenta que los colaboradores se sienten poco valorados por sus contribuciones es necesario implementar estrategias de reconocimiento y motivación personalizadas, esto podría incluir el reconocimiento público de logros individuales y de equipo, reforzando la importancia de cada contribución, oportunidades de capacitación adicional, dar oportunidades para el crecimiento profesional, como asignar proyectos desafiantes y variados, demostrando la confianza del líder en las capacidades del equipo.

Así mismo, el desarrollo de habilidades de Liderazgo a través de la formación continua en habilidades de liderazgo, centrándose en la distribución efectiva del trabajo y la promoción de un ambiente laboral saludable, de esta manera el líder estará fomentando la estimulación intelectual, donde desafiará y motivará a los miembros del equipo a pensar de manera creativa e innovadora, no obstante es importante alinear la formación de una manera adecuada a las necesidades de los colaboradores para el desempeño de sus funciones, lo que hace necesario que los procesos de capacitación se fortalezcan en la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta en el componente de liderazgo, se destaca que los colaboradores sienten confianza en sus líderes, lo que ha generado beneficios significativos que repercuten positivamente en el ambiente laboral y en el rendimiento general del equipo. Esto se refleja en un mayor compromiso, fomento de la innovación, mejora en la comunicación, aumento de la productividad y respaldo, Sin embargo, se han identificado áreas de oportunidad, como en la distribución equitativa del trabajo y en la atención que los líderes prestan para mantener un buen clima laboral.

Para abordar estas áreas de mejora y fortalecer aún más la relación de confianza, es necesario que los líderes consideren una evaluación de cargas de trabajo, esto implica establecer un dialogo abierto con el equipo, para comprender más afondo las habilidades y capacidades de cada miembro, permitiendo así asignar las tareas de manera más equitativa. además, se sugiere la implementación de sesiones regulares de retroalimentación como parte integral de este proceso.

La dinámica del liderazgo dentro de un equipo es un componente esencial que influye directamente en la cultura organizacional y en el rendimiento individual y colectivo de los miembros del equipo. En el área de facturación, se identifica la presencia de estilos de liderazgo diferenciados entre los colaboradores y el jefe de facturación, ya que perciben que dentro del área se adopta un estilo de liderazgo dominante, caracterizándose por la toma de decisiones centralizada y un mayor control sobre las operaciones, enfocándose en una dirección más directiva, donde se espera que los empleados sigan las instrucciones de manera más específica.

Por otro lado, el jefe de facturación se denomina como un líder democrático, caracterizado por fomentar la participación y la toma de decisiones compartidas, valorando las opiniones y contribuciones de los miembros del equipo, promoviendo un ambiente donde se alinea el dialogo y la colaboración

Por esta razón, es importante enfocarse en que el líder ejerza una influencia idealizada positiva y sea percibido como un modelo a seguir por sus colaboradores. De esta manera será admirado y respetado, buscando que el equipo se identifique con sus valores y visiones. En este contexto, el carisma se convierte en un elemento fundamental, ya que el líder debe inspirar y atraer a los demás a través de sus cualidades personales y su habilidad de comunicarse de manera convincente.

El programa de liderazgo transformacional está planeado para motivar a los colaboradores, asiéndoles más creativo e innovadores, mejorando sus habilidades y destrezas,

ayudándoles a la buena toma de decisiones y que sean más empoderados en sus actividades, apoyados en el manejo de las emociones y en una comunicación asertiva.

***Desarrollo del tercer objetivo***

Programa de desarrollo de liderazgo transformacional dirigido al equipo de trabajo del área de facturación.

**Tabla 2**

*Programa de liderazgo transformacional*

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejorar la confianza de tu equipo directivo, desde el autoconocimiento, ayudándoles a manejar el estrés, gestionar conflictos, motivar y tomar decisiones.</li> <li>➤ Elevar la cohesión, creatividad y rendimiento de los equipos de trabajo, al estar dirigidos por líderes inspiradores.</li> <li>➤ Establecer un clima de colaboración que permita mejorar los resultados del área de facturación de EMPOPASTO S.A E.S.P.</li> </ul>					
<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador de medición</b>
<b>Autoconocimiento</b>	Identificación de estilos de	Tema liderazgo con la participación todos los colaboradores.  Realizar un foro con preguntas, ideas, palabras clave y conceptos	Herramientas visuales, como videos o plataformas colaborativas en línea.  Ayudas tecnológicas	Apoyo de un profesional en psicología.	Se realizará en las últimas semanas del	Retroalimentación

---

liderazgo personal y evaluación de fortalezas y áreas de mejora	relacionados con el liderazgo. Realizar talleres de liderazgo donde los participantes puedan demostrar sus habilidades, destrezas y creatividad.	como pizarras digitales tales como Miro, kahoo.it, etc.	primer mes a implementarse el Programa en horarios de 4: 00 p.m. a 6:00 p.m.	Observación directa
	Proyección de videos de liderazgo transformacional recalcando el beneficio para la empresa y para el equipo de trabajo.			

---

<b>Gestión emocional</b>	Inspirar y motivar al equipo.	Videos de Gestión Emocional Taller 1. Comprender y Gestionar Nuestras Reacciones Emocionales Automáticas (se trabajará los temas de la ira, la rabia, la frustración y el enfado). Taller 2. Emociones que nos Impiden Avanzar y nos Limitan (temas como la Culpa, el miedo, la Inseguridad y la	Herramientas visuales, como videos o plataformas colaborativas en línea. Ayudas tecnológicas como pizarras digitales tales como Miro, kahoo.it, etc.	Apoyo de un profesional en psicología	Se realizará en las últimas semanas del segundo mes en horarios de 4: 00 p.m. a 6:00 p.m.	Retroalimentación Observación directa
--------------------------	-------------------------------	--	---	---------------------------------------	---	---------------------------------------

dependencia

emocional).

Taller 3. Conflictos

(temas a tratar:

rivalidad,

comparaciones, celos,

envidia y

agresividad).

<b>Comunicación asertiva</b>	Desarrollar habilidades de comunicación asertiva para transmitir una visión inspiradora.	Taller de habilidades de comunicación. Técnicas de narración cinematográfica. Capacitación con profesional experto en comunicación asertiva	Herramientas visuales. Ayudas tecnológicas como pizarras digitales tales como Miro, kahoo.it, etc.	Apoyo de un profesional en psicología Profesional externo en	Se realizará en las últimas semanas del tercer mes en horarios de 4:00 p.m. a 6:00 p.m.	Retroalimentación Observación directa
------------------------------	--	---	---	---	---	---------------------------------------

---

				comunicación		
				asertiva		
<b>Juego de roles</b>	Desarrollar habilidades de delegación y empoderamiento.	Lluvia de idea de casos. Diseñar un caso que a través del juego se pueda en práctica lo aprendido. Sesión de realidad virtual	Herramientas visuales. Ayudas tecnológicas como pizarras digitales tales como Miro, kahoo.it, etc.	Apoyo de un profesional en psicología Profesional experto en temas de Liderazgo transformacional	Se realizará en la última semana del cuarto tres días en horarios de 7:00 a.m. a 10:00 a.m.	Retroalimentación Observación directa

---

<b>Herramientas para el</b>	Fomentar	un	Proyección de videos	Herramientas	Profesional en	Se realizará en	Retroalimentación	
<b>líder: delegación,</b>	ambiente	de	sobre toma de	visuales.	psicología	la última		
<b>empowement,</b>	trabajo	que	decisiones,			semana en		
<b>feedback.</b>	promueva	la	empowerment	Ayudas		horarios de 7:00		
	toma	de	empresarial	y	tecnológicas	coaching de	a.m. a 10:00	Observación
	decisiones		feedback.		como pizarras	Liderazgo	p.m. durante 3	directa
	autónomas.				digitales tales	transformacional	días	
	Capacitar	sobre	Capacitación dirigida	como Miro,				
	toma decisiones	por	coaching de	kahoo.it, etc.				
	y los impactos en	Liderazgo						
	el equipo de	transformacional						
	trabajo.							
	Implementar							
	técnicas	de						
	empowerment							
	empresarial y de							
	feedback.							

---

**Notas**

- En todas las actividades al finalizar la jornada se realizará un “friday claps” con el objetivo que el grupo de trabajo desarrolle una cultura de retroalimentación positiva, se fomente el compañerismo, cree buenas vibraciones y se fortalezca la amistad entre el equipo.
  - En el sexto mes se realizará la evaluación del programa, donde tendremos instrumentos de medición como: Evaluaciones de desempeño y encuesta de satisfacción.
-

### **Conclusiones**

El desarrollo de esta investigación, proporciono un conocimiento profundo sobre las Prácticas del Liderazgo Transformacional en la Gestión Efectiva de los Colaboradores del área de Facturación de la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto EMPOPASTO S.A. E.S.P.

A partir del análisis integral realizado, se identificaron diversos desafíos, iniciando con la sensibilización de los líderes sobre la importancia de este tema. Se destaca la importancia de formación en liderazgo transformacional como parte fundamental de una estrategia de gestión. Además, se propone la elaboración de un plan de desarrollo específico para fortalecer y consolidar una imagen positiva dentro del área de facturación. Estas acciones están destinadas a potenciar el liderazgo, mejorar las prácticas de gestión y, en última instancia, fortalecer la eficacia en el desempeño del equipo.

A modo de conclusión, se evidenció que, el liderazgo transformacional aporta beneficios significativos tanto para la empresa en general como para el área de facturación, este estilo de liderazgo es el que mejor se adapta a las características y necesidades que tienen las organizaciones hoy en día. En el contexto actual del mundo laboral, marcado por la transformación digital, los soft skills o habilidades blandas que son aquellas características o competencias que tienen los integrantes de un grupo de trabajo y que son más importantes actualmente que los hard skills o habilidades duras que están dadas por el estudio o la experiencia que se tenga para la realización de una tarea.

Teniendo en cuenta la presente investigación, se concluye que, los beneficios para la empresa y el área de facturación al implementar el liderazgo transformacional, se manifestarán en diversas formas, como la estimulación de la innovación, el aumento de la productividad, la mejora de la rentabilidad, la motivación, la autoestima y el empoderamiento al desarrollo de sus labores.

De igual manera, se debe realizar una intervención profunda sobre el conocimiento del Liderazgo Transformacional, ya que la investigación ha proporcionado que es esencial para abordar desafíos y mejorar la eficacia del liderazgo, teniendo en cuenta que se revelaron desafíos importantes, destacando la necesidad de sensibilizar a los líderes sobre la importancia del liderazgo transformacional. Esta concientización es el primer paso crucial para implementar cambios significativos.

En conclusión, se encontró que, la formación en Liderazgo Transformacional es parte fundamental de una estrategia de gestión. Esta formación suministrará a los líderes las habilidades necesarias para aplicar efectivamente este tipo de liderazgo, de esta manera se resalta la importancia de la implementación efectiva del liderazgo transformacional como un enfoque clave para enfrentar los desafíos identificados y aprovechar los beneficios tanto a nivel organizacional como individual. La continua adaptación y desarrollo en estas áreas fortalecerán la eficacia del liderazgo y contribuirán al éxito sostenible de EMPOPASTO SAESP y su equipo de facturación.

### Referencias

- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bermeo, D. (2022). *Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño laboral*. [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato] Repositorio UTA:  
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/35359>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. 3ra edición (3a ed.)*. McGraw Hill.
- Bohórquez, H. (2004). *Manual de trazabilidad*. Kaluze editores.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bustamante, M., Lapo, M., Tello, M., & Núñez, M. (2018). Origen, desarrollo y evolución del constructo clima organizacional. *Revista Empresarial*, 46, 12-23.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.23878/empr.v12i46.122>
- Cardoso, J. (2019). *El liderazgo transformacional como estrategia de comunicación en las organizaciones*. [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente] Red UAO:  
<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/11066/T08526.pdf>
- Chavez, J. (2022). *Eficacia organizacional: Qué es, características y cómo medirla*.  
<https://www.ceupe.com/blog/eficacia-organizacional.html>
- Comisión de Regulación del Agua Potable y Saneamiento Básico. (2 de marzo de 2001). la Resolución CRA 151/2001. Regulación integral de los servicios públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo:  
[https://normas.cra.gov.co/gestor/docs/resolucion\\_cra\\_0151\\_2001.htm](https://normas.cra.gov.co/gestor/docs/resolucion_cra_0151_2001.htm)
- Congreso de la República. (11 de julio de 1994). *Ley 142. Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones*. Legis.
- Constitución Política de Colombia [Const]. (1991, 4 de julio). *Artículos 1, 2, 334, 365, 366, 367, 368, 369 y 370*. Legis.

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.

*Pensamiento & Gestión*(35), 152-181. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Cruz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad y Empresa*, 15(25), 13-32.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>

Denzin, N., & Lincoln, Y. (2012). *Manual de investigación cualitativa: paradigmas y perspectivas en disputa*. Gedisa Barcelona.

Díaz, M., Narváez, J., & Salas, J. (2004). *Estudio de clima organizacional en la empresa de obras sanitarias de Pasto, Empopasto S.A E.S.P y plan de mejoramiento*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia] Repositorio Unad:

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/20316>

Díaz, Y., Andrade, H., & Ramírez, E. (2019). Liderazgo transformacional y responsabilidad social en asociaciones de mujeres cafeteras en el sur de Colombia. *Información tecnológica*, 30(5), 121-130. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>

EAE Business School. (2018). *La importancia del liderazgo transformacional*. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/la-importancia-del-liderazgo-transformacional/>

EAE Business School. (2021). *Liderazgo transformacional: desarróllalo*. <https://retos-directivos.eae.es/como-desarrollar-un-estilo-de-liderazgo-transformacional/>

Empopasto S.A E.S.P. (2023). *Quiénes somos*.

<https://empopasto.com.co/publicaciones/83/quienes-somos/>

Empopasto S.A E.S.P. . (2021). *El Plan Estratégico formulado para el periodo 2021-2024*.

Archivo Empopasto.

Empopasto S.A. E.S.P. (2023). *Información general de la empresa*. Archivo confidencial de Empopasto.

Felsinger, E., & Runza, P. (2002). *Productividad: un estudio de caso en un departamento de siniestros*. [Tesis de maestría, Universidad CEMA] Ucema:

[https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsinger\\_MADE.pdf](https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsinger_MADE.pdf)

Fuentes, E. (2019). *11 definiciones que describen la figura del líder*.

<https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/>

Gutiérrez, A., Zúñiga, J., Reyes, M., Subillanga, R., López, M., & Paz, L. (2017). *Impacto de la gestión de recursos humanos sobre la retención del*.

[https://congresos.cio.mx/memorias\\_congreso\\_mujer/archivos/extensos/sesion1/S1-HCC17.pdf](https://congresos.cio.mx/memorias_congreso_mujer/archivos/extensos/sesion1/S1-HCC17.pdf)

Iberdrola. (2021). *Liderazgo transformacional o cómo impulsar el cambio a través de las personas*. <https://www.iberdrola.com/talento/liderazgo-transformacional>

Instituto Tecnológico de Sonora. (2015). *Paradigma de investigación cuantitativo*.

[http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas\\_investigacion\\_cuantitativa/p1.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas_investigacion_cuantitativa/p1.htm)

Jara, A. (2023). *Psicología del trabajo y las organizaciones*.

<https://www.studocu.com/cl/document/instituto-profesional-ipp/psicologia-del-trabajo/psicologiadeltrabajoylasorganizaciones/76656807>

López, A. (2020). *El liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional*.

<https://es.linkedin.com/pulse/el-liderazgo-transaccional-y-transformacional-alberto-1%C3%B3pez-pereira>

Maraboto, J. (2021). *Liderazgo transformacional*. Egade Ideas: <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/liderazgo-transformacional>

McColgan, C. (2022). *Liderazgo transformacional y su importancia en tiempos de cambio*.

<https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-transformacional-y-su-importancia-en-tiempos-mccolgan/>

Méndez, M. (2023). *Liderazgo transformacional: potenciando el éxito de tu equipo*.

<https://es.linkedin.com/pulse/liderazgo-transformacional-potenciando-el-%C3%A9xito-de-tu-miguel-angel>

Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. [Tesis doctoral, Universidad de Tlaxcala] Edición impresa.

Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134.

<https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>

Morillo, I. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del Jefe del Departamento. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 7(1), 43-57.

<https://www.redalyc.org/pdf/410/41070104.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO]. (2004). *Función de la ética*. <https://www.fao.org/3/y6634s/y6634s03.htm>

Ortiz, J., Rendón, M., & Atehortúa, J. (2012). *Score de competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Score" asociado a los procesos clave de su negocio*. Palibrio.

- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Muñoz, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovadora: efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1004-1018. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.2>
- Pfeffer, J., Hatano, T., & Santalainen, T. (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive*, 9(1), 55-72. <https://www.jstor.org/stable/4165240>
- Real Academia Española [RAE]. (2023). *Colaborador*. <https://dle.rae.es/colaborador>
- Rivas, D. (2023). *El trabajo en equipo en las organizaciones según autores*. <https://psicologiaorganizacional.com.mx/el-trabajo-en-equipo-en-las-organizaciones-segun-autores/>
- Ruiz, E. (2021). *Motivación laboral ¿Qué es y por qué es importante?* <https://n9.cl/cizjg>
- Salcedo, A. (2018). *Liderazgo transformacional: Qué es y cómo medirlo*. ESIC Editorial.
- Segredo, A. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 57-67. <https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/2017.v43n1/57-67>
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. <https://www.redalyc.org/journal/6099/609965019014/html/>
- Stoeker, R. (1994). *Evaluating and Rethinking the Case Study*. The Sociological Review.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. *Revista PRELAC*, 1(1), 1-10. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/El-liderazgo-docente-en-construcci%C3%B3n-de-cultura-escolar-de-calidad-Urbe-M.-2005-pdf.pdf>

Vargas, E. (2023). *Liderazgo transformacional, el estilo de dirección que libera a los colaboradores*. <https://es.linkedin.com/pulse/liderazgo-transformacional-el-estilo-de-direcci%C3%B3n-que-vargas>

Vargas, E. (2023). *Liderazgo transformacional, el estilo de dirección que libera a los colaboradores*. <https://n9.cl/euczy>

Velásquez, L. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. Editorial Ideas Propias.

Watkins, D. (1998). *An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback*. IT Tool.

Zaccaro, S., & Klimoski, R. (2001). The nature of organizational leadership: An introduction. En S. Zaccaro, & R. Klimoski, *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (págs. 3-41). Jossey-Bass/Wiley.

**Anexos**

**Anexo 1.** *Encuesta de satisfacción laboral dirigida a colaboradores del área de facturación de Empopasto S.A. E.S.P.*



**Encuesta dirigida a colaboradores del área de facturación de la empresa de obras sanitarias de pasto – Empopasto S.A. E.S.P.**

**Universidad de Nariño - Universidad Jorge Tadeo Lozano**

**Prácticas del liderazgo transformacional en la gestión efectiva de los colaboradores del área de facturación de la empresa de obras sanitarias de pasto - Empopasto S.A. E.S.P**

---

Objetivo: Identificar la satisfacción laboral, las percepciones sobre el liderazgo y las necesidades del equipo de facturación de EMPOPASTO S.A.E.S.P., con el fin de diseñar un programa de desarrollo de liderazgo transformacional para este equipo

*"No le digas a la gente cómo hacer las cosas, diles qué hacer y deja que te sorprendan con sus resultados". -George Patton*

Le solicitamos muy comedidamente contestar las siguientes preguntas con la mayor sinceridad y claridad posible.

Seleccione el Cargo al que pertenece:

- Operativo \_\_\_\_\_
- Técnico \_\_\_\_\_
- Profesional \_\_\_\_\_

Por favor marque con una "X" la respuesta que considera correcta

1. ¿Tengo conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores de la organización?

- a. Si, de todo \_\_\_\_\_
- b. Sí, pero solo de algunos \_\_\_\_\_
- c. No tengo conocimiento \_\_\_\_\_

### **COLABORACIÓN**

En una escala del 1 al 5, en donde 1 es "Muy insatisfactorio" y 5 es "Muy satisfactorio, responde las siguientes preguntas:

1. ¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de área?

1\_\_\_ 2\_\_\_ 3\_\_\_ 4\_\_\_ 5\_\_\_

2. ¿Cuento con la colaboración de las personas de otras áreas?

1\_\_\_ 2\_\_\_ 3\_\_\_ 4\_\_\_ 5\_\_\_

3. ¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo fuera de mi área?

1\_\_\_ 2\_\_\_ 3\_\_\_ 4\_\_\_ 5\_\_\_

4. ¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo en mi área?

1\_\_\_ 2\_\_\_ 3\_\_\_ 4\_\_\_ 5\_\_\_

## COMUNICACIÓN

Por favor marque con una "X" la respuesta que considera correcta

1. ¿Conozco el Reglamento Interno de trabajo de EMPOPASTO?

SI \_\_\_ No \_\_\_

2. ¿He recibido la información suficiente sobre el área donde trabajo y las funciones que debo realizar?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Rara vez \_\_\_ Nunca \_\_\_

3. ¿Sientes que las responsabilidades de tu trabajo están claramente definidas?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Rara vez \_\_\_ Nunca \_\_\_

4. ¿Los comunicados internos me proporcionan información útil sobre mi empresa?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Rara vez \_\_\_ Nunca \_\_\_

5. ¿Los logros y resultados del área son socializados de manera oportuna y efectiva?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Rara vez \_\_\_ Nunca \_\_\_

## CONDICIONES DE TRABAJO

Por favor marque con una "X" la respuesta que considera correcta

1. ¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Rara vez \_\_\_ Nunca \_\_\_

2. ¿Cuento con los elementos y herramientas necesarias para desempeñar las labores diarias?  
(Dotación, elementos EPP, computadores, etc.)

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

3. ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

## **FORMACIÓN**

Por favor marque con una "X" la respuesta que considera correcta

1. ¿He recibido formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo?

SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Los planes de formación de la empresa se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Empresa?

SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## **LIDERAZGO**

Por favor marque con una "X" la respuesta que considera correcta

1. ¿Considero que el equipo directivo comparte espacios con todos los colaboradores?

SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Mis jefes se preocupan por transmitir los valores, misión y objetivos de la empresa?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

3. ¿Cree que el trabajo se distribuye de manera uniforme y justa en tu equipo?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

4. ¿Te sientes valorado por tus contribuciones?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

5. ¿Los líderes del área valoran tus sugerencias y te hacen partícipe de las decisiones?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

6. ¿Los líderes del área te inspiran a dar lo mejor de ti?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

7. ¿El líder del área te felicita cuando realizas bien tus funciones asignadas?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

8. ¿El líder del área se preocupa por mantener un buen ambiente laboral?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

9. ¿El líder del área se preocupa por conocer tus necesidades e intereses?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

10. ¿El líder del área trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

### **SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO**

En una escala del 1 al 5, en donde 1 es “Nada a gusto” y 5 es “Muy a gusto”, responda la siguiente pregunta:

1. ¿Me siento a gusto con mi trabajo?

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

2. ¿Qué tan cómodo me siento con la empresa, con mis superiores y con las labores que desempeño?

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

3. En una semana típica laboral, ¿qué tan estresado me siento por mi trabajo?

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

4. ¿Considero que mi salario es justo y acorde a mis actividades?

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

Por favor marque con una "X" la respuesta que considera correcta

5. ¿Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Rara vez \_\_\_ Nunca \_\_\_

6. ¿Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi área?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Rara vez \_\_\_ Nunca \_\_\_

7. ¿Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Rara vez \_\_\_ Nunca \_\_\_

8. ¿Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Rara vez \_\_\_ Nunca \_\_\_

9. ¿La empresa ofrece oportunidades adecuadas de crecimiento y desarrollo profesional?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Rara vez \_\_\_ Nunca \_\_\_

En una escala del 1 al 5, en donde 1 es “Muy incómodo” y 5 es “Muy cómodo”, responda la siguiente pregunta:

Por favor marque con una “X” la respuesta que considera correcta

10. ¿La empresa brinda la estabilidad laboral necesaria para que sus colaboradores desempeñen sus funciones con la suficiente tranquilidad?

a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

11. ¿Siento confianza en mis líderes?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

**Anexo 2.** *Entrevista con el coordinador de facturación de la empresa de obras sanitarias de Pasto – Empopasto S.A. E.S.P*



**Entrevista con el coordinador de facturación de la empresa de obras sanitarias de Pasto – Empopasto S.A. E.S.P.**

**Universidad de Nariño - Universidad Jorge Tadeo Lozano**

**Prácticas del liderazgo transformacional en la gestión efectiva de los colaboradores del área de facturación de la empresa de obras sanitarias de Pasto - Empopasto S.A. E.S.P**

**Objetivos de la Entrevista:**

1. Identificar el tipo de liderazgo que se ejerce dentro del área de facturación y las necesidades de desarrollo de liderazgo transformacional.

**Información del Entrevistado:**

- Nombre del entrevistado: Eduardo Rosero Dávila
- Cargo: Coordinador de Facturación
- Tiempo en el cargo:

**Preguntas:**

**Satisfacción Laboral:**

4. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción laboral de su equipo de facturación?

5. ¿Cuáles son, desde su punto de vista, los principales factores que contribuyen a la satisfacción o insatisfacción de su equipo?
6. ¿Qué iniciativas o prácticas ha implementado para fomentar la satisfacción laboral en el equipo?

**Percepción del Liderazgo:**

13. ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo en el área de facturación?
14. ¿Qué estrategias o enfoques de liderazgo consideran más efectivos en su equipo?
15. ¿Cómo promueve un ambiente de trabajo positivo y motivador en el área de facturación?

**Necesidades de Desarrollo de Liderazgo Transformacional:**

7. ¿Está familiarizado con el concepto de liderazgo transformacional? Si es así, ¿cómo lo definiría?
8. Desde su perspectiva, ¿cómo podría aplicarse el liderazgo transformacional para mejorar la eficiencia y el compromiso de su equipo de facturación?
9. ¿Qué aspectos o habilidades creen que podrían fortalecerse para promover un liderazgo transformacional en el equipo?

**Diseño de un Programa de Desarrollo de Liderazgo Transformacional:**

10. ¿Ha considerado la implementación de un programa de desarrollo de liderazgo transformacional en el equipo de facturación? En caso afirmativo, ¿qué medidas se han tomado o se planean tomar al respecto?
11. ¿Qué sugerencias o recomendaciones podrían proporcionar para diseñar un programa de desarrollo de liderazgo transformacional efectivo y adaptado a las necesidades del equipo?

12. ¿Hay algún comentario adicional que le gustaría hacer en relación a la satisfacción laboral, el liderazgo o las necesidades de desarrollo en el equipo de facturación?

**Cierre de la Entrevista:**

Agradecemos sinceramente su participación en la entrevista. Sus respuestas serán fundamentales para la mejora de nuestro equipo de facturación y la implementación de un programa de desarrollo de liderazgo transformacional.