

**DIAGNOSTICO SOBRE LAS CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO EN
EMPOCHACHAGUI E.S.P.**

GABY XIMENA BENAVIDES LOPEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN JUAN DE PASTO

2004

**DIAGNOSTICO SOBRE LAS CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO EN
EMPOCHACHAGUI E.S.P**

GABY XIMENA BENAVIDES LOPEZ

**Trabajo de grado para optar el titulo de
Administradora de Empresas**

Presidente

LIDIA ESPERANZA BASTIDAS BASTIDAS

Administradora de Empresas

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN JUAN DE PASTO

2004

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Septiembre 20 de 2004

DEDICATORIA

A mi hija:

Gabriela Alexandra, que a pesar de su corta edad y con su amor supo entender y disculpar mi ausencia en los momentos más importantes de su vida y comprender que aún distante, siempre estuve con ella.

A mi esposo:

Oscar Ramiro, tengo tanto que decirte que las palabras son pocas, tengo tanto que escribirte que el espacio es corto, Tengo tanto que agradecerte que lo que puedo decirte es que Dios te bendiga por tu paciencia, apoyo moral y económico, por tu confianza y tus palabras de aliento en los momentos difíciles que me ayudaron a culminar un nuevo ideal.

A mis padres Cecilia y Silvio por apoyarme incondicionalmente y por haberme colaborado en el cuidado de mi hija en mi ausencia.

A mis hermanos Jhon, Maribel, Sandra y Eduardo, a mis amigos y a todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible alcanzar con satisfacción este reto.

“A TODOS QUE DIOS LOS BENDIGA”

GABY

AGRADECIMIENTOS

A Dios ser supremo y bondadoso quien hizo presencia en mi vida dotando la sabiduría y voluntad par realizar uno más de mis sueños.

A La Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD por haberme dado la oportunidad de cursar y permitirme alcanzar una meta más.

A mis asesores y en especial a Lidia Bastidas por haberme dedicado su tiempo, paciencia y voluntad para orientar esta investigación y sobre todo haberme puesto a disponibilidad su conocimiento.

A la Empresa de Acueducto y Alcantarillado del Municipio de Chachagüi “EMPOCHACHAGÜÍ E.S.P”, a los empleados y en especial al gerente FRANCISCO ALVAREZ por haberme dado la oportunidad de trabajar dentro de sus instalaciones y brindarme la información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

ABTRAC

La presente investigación lleva como título “DIAGNOSTICO SOBRE LAS CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO EN EMPOCHACHAGUI E.S.P.”, se centra en la descripción de las características de liderazgo del Gerente de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado del Municipio de Chachagüí E.S.P. (Localizado a 28 kilómetros de la ciudad de San Juan de Pasto); ubicada en el casco urbano del nombrado municipio en la calle 3 No. 1E 97 en el barrio Bella Vista; fue constituida como empresa descentralizada administrativa y financieramente mediante Escritura Pública No. 7010 del 30 de diciembre de 1998, esta dirigida por un comité de dirección integrado por el presidente de la junta, tres delegados de la alcaldía y un vocal de control interno.

Cuenta con la siguiente planta de personal: Un gerente, Un tesorero, Una secretaria, dos jefes de planta y siete fontaneros; quienes presentan un grado de educación muy bajo. Su vinculación laboral es por contrato indefinido y por Órdenes de Prestación de Servicios (O. P. S.), en la organización no existe carrera administrativa.

La empresa no cuenta con una estructura organizacional, un manual de funciones completo y el perfil de los empleados esta dado a conveniencia de algunos, tampoco existe un manual de procedimientos, ni un organigrama para que los trabajadores diferencien los niveles jerárquicos. Esta empresa aún que es descentralizada no tienen autonomía, ya que el personal que labora en esa entidad lo nombra el alcalde de turno.

A este tipo de empresas públicas las rige la Ley 142 de 1994 y son vigiladas a nivel Nacional por el Ministerio de Minas y Energía, Ministerio de Desarrollo, Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios; a nivel Departamental por la Comisión Reguladora de Agua Potable y Saneamiento Básico, a nivel Municipal por el Personero Municipal, Comité de Desarrollo y Control Social de los Servicios Públicos, Vocal de Control y dentro de la Empresa Control Interno; las cuales cumplen con diferentes funciones que hacen que las Empresas de Servicios Públicos domiciliarios funcionen legal, eficiente y eficazmente.

Se citaron diferentes bibliografías para obtener mayores conocimientos y claridad sobre el liderazgo, estilos de liderazgo para lograr cumplir con los objetivos propuestos en la presente investigación.

Determinar las principales características de liderazgo del gerente de Empochachgüí para lo cual se aplico dos encuestas a los empleados y se realizo

una encuesta y una entrevista al gerente de Empochachagüí; además se utilizó el método de observación directa para corroborar las respuestas dadas en las encuestas aplicadas. Se realizó tabulación cruzada comparando las respuestas de los trabajadores y del gerente.

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN | 13 |
| 1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA | 14 |
| 1.1 TEMA | 14 |
| 1.2 TITULO | 14 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 15 |
| 2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA | 16 |
| 3. OBJETIVOS | 17 |
| 3.1 OBJETIVO GENERAL | 17 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS | 17 |
| 4. JUSTIFICACIÓN | 18 |
| 5. MARCO REFERENCIAL | 19 |
| 5.1 MARCO TEORICO | 19 |
| 5.2 MARCO CONCEPTUAL | 32 |
| 5.3 MARCO CONTEXTUAL | 34 |
| 5.4 MARCO LEGAL | 36 |
| 6. ASPECTOS METODOLOGICOS | 43 |
| 6.1 TIPO DE ESTUDIO | 43 |
| 6.1.1 Estudio Descriptivo | 43 |
| 6.1.2 Estudio Analítico | 43 |
| 6.2. METODOS DE INVESTIGACIÓN | 43 |
| 6.2.1 Fuentes y Técnicas de Recolección | 44 |
| 6.2.1.1 Fuentes Secundarias | 44 |
| 6.2.1.2 Fuentes Primarias | 44 |
| 6.2.1.3 Población y Muestra | 44 |
| 7. PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LIDERAZGO DEL GERENTE DE EMPOCHACHAGUI | 45 |
| 8 ANALISIS DE LOS RESULTADOS | 69 |
| 9. SUGERENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL ESTILO DE LIDERAZGO | 72 |
| CONCLUSIONES | |
| RECOMENDACIONES | 74 |
| BIBLIOGRAFÍA | 75 |
| ANEXOS | 77 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|---|------|
| Cuadro 1. PERSONAL EMPOCHACHAGUI E.S.P | 67 |
| Cuadro 2. SUGERENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EMPOCHACHAGÚI. | 70 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--------------------------------------|------|
| Figura 1. MUNICIPIO DE CHACHAGUI | 34 |
| Figura 2. EMPOCHACHAGUI | 35 |
| Figura 3. TRABAJADORES EMPOCHACHAGUI | 69 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|--|------|
| Anexo 1. ENCUESTA A EMPLEADOS DE EMPOCHACHAGUI (A) | 78 |
| Anexo 2. ENCUESTA A EMPLEADOS DE EMPOCHACHAGUI (B) | 82 |
| Anexo 3. ENCUESTA AL GERENTE DE EMPOCHACHAGUI | 86 |

LISTA DE GRAFICOS

| | | Pág. |
|-------------|---|------|
| | ENCUESTA GERENTE - EMPLEADOS | |
| Gráfico 1. | ESTILO DE LIDERAZGO QUE EJERCE EL GERENTE | 46 |
| Gráfico 2. | PROCESO DE TOMA DE DECISIONES | 47 |
| Gráfico 3. | EI GERENTE DE EMPOCHACHAGUI CONOCE LA EMPRESA | 47 |
| Gráfico 4. | QUE TIPO DE CONTROL EJERCE EL GERENTE DE EMPOCHACHAGUI | 48 |
| Gráfico 5. | QUE TIPO DE JEFE ES EL GERENTE | 49 |
| Gráfico 6. | COMO ES LA COMUNICACIÓN GERENTE EMPLEADOS | 49 |
| Gráfico 7. | QUE SIENTE USTED POR EL GERENTE | 50 |
| Gráfico 8. | EL GERENTE MARCA EL RUMBO PARA REALIZAR ACTIVIDADES | 51 |
| Gráfico 9. | COMO ES LA ACTUACIÓN DEL GERENTE DE EMPOCHACHAGUI | 51 |
| Gráfico 10. | COMO ES LA ACTITUD DEL GERENTE DENTRO DE LAS RELACIONES LABORALES | 52 |
| Gráfico 11. | EL GERENTE DE EMPOCHACHAGUI FOMENTA EL TRABAJO EN EQUIPO | 53 |
| Gráfico 12. | COMO REACCIONA EL GERENTE CUANDO EXISTE CONFLICTO EN LA EMPRESA | 53 |
| Gráfico 13. | QUE TIPO DE PERSONA ES EL GERENTE DE EMPOCHACHAGUI | |
| | ENCUESTA EMPLEADOS. | |
| Gráfico 1. | SE REALIZAN ACTIVIDADES EN LA EMPRESA PARA MEJORAR LAS RELACIONES LABORALES | 55 |
| Gráfico 2. | EXISTE COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS | 55 |
| Gráfico 3. | SE ESTABLECEN PROGRAMAS DE CAPACITACION EN LA EMPRESA | 56 |
| Gráfico 4. | SE PROGRAMAN TALLERES O SEMINARIOS EN LA ORGANIZACIÓN | 56 |
| Gráfico 5. | COMO SE REALIZA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES | 57 |
| Gráfico 6. | SE HACEN ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN | 57 |
| Gráfico 7. | EL GERENTE BRINDA INFORMACIÓN | 58 |
| Gráfico 8. | SE INCENTIVA A TRABAJAR EN EQUIPO | 58 |
| Gráfico 9. | LOS EMPLEADOS SE SIENTEN COMO PARTE DE LA EMPRESA | 59 |
| Gráfico 10. | SE MOTIVA LOS EMPLEADOS | 59 |
| Gráfico 11 | LOS TRABAJADORES LOGRAN SUS EXPECTATIVAS DENTRO DE LA EMPRESA. | 60 |

| | | |
|-------------|--|----|
| Gráfico 12. | LOS TRABAJADORES HAN PROGRESADO DENT Y FUERA DE LA EMPRESA. | 60 |
| Gráfico 13. | COMO ES TRATO DEL GERENTE CON LOS EMPLEADOS | 61 |
| Gráfico 14. | EL GERENTE AYUDA A RESOLVER PROBLEMAS PERSONALES | 61 |

INTRODUCCIÓN

La empresa de acueducto y alcantarillado “Empochachagüí E.S.P.”, surgió a la vida jurídica como producto de la necesidad de la región de integrar una empresa sólida financiera y administrativamente capaz de lograr cumplir unos objetivos y metas para mantenerse en el mercado como única en el municipio.

Empochachagüí debe prestar un servicio óptimo exigiendo máximos resultados con eficiencia en el desempeño de las funciones encomendadas para brindar mejores servicios a la comunidad, por tanto la calidad del desempeño laboral del personal que trabaja en la empresa debe ser excelente demostrando así la calidad de liderazgo que se ejerce en ella.

Por tanto la presente investigación pretende identificar las características de liderazgo que se ejerce en la empresa dando a conocer sus principales características, el análisis de los resultados encontrados y las sugerencias para el mejoramiento, para que el funcionamiento de la empresa sea de mayor calidad, eficiencia, eficacia, se preste un mejor servicio y atención al cliente y así permanezca estable económicamente.

Para que se logre cumplir estos objetivos el talento humano debe formar parte fundamental de la empresa motivándolo, dándole confianza, capacitándolo, reconociendo constantemente el valor de su trabajo, permitiéndole participar en la toma de decisiones y aún más que se sienta parte importante de ella.

1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA.

1.1 TEMA

Comportamiento organizacional.

1.2 TITULO

**DIAGNOSTICO SOBRE LAS CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO EN
EMPOCHACHAGUI E.S.P.**

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa de Servicios Públicos de Acueducto y Alcantarillado “empochachagüí E.S.P.” es una organización que a través del tiempo de funcionamiento ha prestado un servicio ineficiente y baja calidad a la comunidad.

PROBLEMÁTICA A NIVEL INTERNO.

La falta de gestión administrativa y la utilización de un adecuado estilo de liderazgo hace que el grupo carezca de motivación para desarrollar su trabajo en equipo lo que ha generado muchos problemas que han impedido el surgimiento y desarrollo de la empresa.

Los directivos que han pasado por la administración de esta se han limitado a cumplir con su trabajo más no por llevar a la empresa a ser competitiva.

En ningún momento Empochachagüí con el cambio administrativo ha tenido modificaciones sustanciales; ninguno de los gerentes se ha destacado o ha demostrado ser un líder enérgico, entusiasta y positivo sobre el futuro de la organización.

En todo el tiempo que lleva formada la empresa no se ha destacado un gerente que haya logrado motivar a los empleados, o que haya conseguido una comunicación afectiva que influenciará de una manera positiva en el desarrollo del trabajo.

No se ha visto un líder con una visión futurista que les anime e inspire a sus colaboradores y les guíe o los encamine a crecer como personas y como organización.

Las personas que trabajan en Empochachagüí o que están directamente relacionadas con la comunidad no han tenido la oportunidad de cualificarse o prepararse contrario a lo que exige el medio; hoy en día a las organizaciones que quieren ser competitivas.

Empochachagüí es una empresa industrial y comercial del estado; se creó mediante Escritura Pública No. 7010 del 30 de diciembre de 1998, El comité de dirección está compuesto por: Presidente de la Junta, tres delegados de la alcaldía y el local de control interno. En esta organización no existe aun carrera administrativa, por tanto todos los trabajadores están vinculados por nomina, con contratos a un año y algunos con Orden de Prestación de Servicios.

Por tanto los gerentes que han pasado por la dirección de la empresa Empochachagüí no han demostrado las verdaderas características de un líder; han sido simplemente jefes, los cuales no han tenido imaginación para aprovechar las oportunidades que se les presentan para mejorar la calidad en el servicio, por el contrario no ofrecen estabilidad laboral a sus colaboradores.

PROBLEMÁTICA A NIVEL EXTERNO.

Empochachgüí ha pesar de que se ha constituido como una empresa descentralizada aun no logra ser independiente y autónoma en la toma de sus decisiones, debido a que la administración municipal (alcalde) , es quien decide y actúa como líder externamente.

Ya que el comité que dirige la empresa esta constituido por el presidente de la junta, tres delegados de la alcaldía y un vocal de control; el cual es nombrado por el mismo alcalde, ya que en el municipio no existe el Comité de Desarrollo y Control Social de los Servicios Públicos Domiciliarios

De tal manera que la empresa aún no se ha desligado de la alcaldía que era la dependencia que anteriormente la dirigía.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son las características de liderazgo que ejerce el gerente de EMPOCHACHAGUI E.S.P. y cuáles son las sugerencias para el mejoramiento?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar y analizar las características de liderazgo de la dirección de EMPOCHACHAGUI E.S.P. con el ánimo de proponer sugerencias para el mejoramiento.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar las principales características de liderazgo del Gerente de EMPOCHACHAGUI E.S.P.
- Analizar las características de liderazgo identificadas por los trabajadores de Empochachagüí.
- Proponer sugerencias para el mejoramiento del estilo de liderazgo

4. JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta fundamentada en la teoría y conceptos de liderazgo busca encontrar al interior de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado Empochachgüí la relación existente entre gerente – empleados, la influencia que esta tiene en el cumplimiento de los objetivos y por ende la prestación del servicio a la comunidad.

Para lograr la consecución de los objetivos propuestos en esta investigación se realizaron entrevistas, encuestas, a demás se acudió a la observación directa; que permite establecer cual es el estilo de liderazgo ejercido por el gerente de Empochachagüí además de determinar su influencia en las relaciones laborales.

El resultado de esta investigación llevará a determinar si el estilo de liderazgo ejercido al interior de la empresa Empochachgüí es el más adecuado; a demás de permitir el planteamiento de acciones que permitan el comienzo de una nueva forma de dirigir.

Las acciones propuestas llevarán a despertar el entusiasmo e intereses de los colaboradores y por ende la solución de una serie de problemas administrativos; como también a potencializar las capacidades de los trabajadores y al establecimiento de unas mejores relaciones laborales en beneficio de la prestación de un mejor servicio a la comunidad.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

El liderazgo bien entendido no debe confundirse con la dominación y el ejercicio del poder; los verdaderos líderes respetan la integridad de los demás, un verdadero líder debe saber despertar el entusiasmo de sus colaboradores.

Además el liderazgo se trata de un factor puramente humano y es que este no es una cuestión que se otorgue o venga como consecuencia de muchos años de estudio, varios postgrados y maestrías, el liderazgo es espontáneo y surge de la pasión de las personas y de su capacidad de compromiso, sin esto, muy probablemente "el líder" no obtendrá el apoyo y soporte de los demás y se convertirá en "el jefe".

Esta es una razón por la cual el líder potencia a su gente no trata de estancarla, está permanentemente escuchando a quienes lo rodean en la búsqueda de nuevas ideas que se puedan aprovechar, además, está al tanto no sólo de lo que ocurre al interior de su empresa sino de lo está pasando fuera de ella, quiere conocer cómo se podría aprovechar una nueva tecnología para apalancar las ventajas competitivas o, por que no, para obtenerlas.

Hoy en día el liderazgo de una organización moderna lleva sin lugar a dudas al trabajo en equipo que es el nuevo paradigma de las organizaciones eliminando la vieja estructura basadas en supuestos respecto a la jerarquía, a saber, que los líderes de la cima conocen todas las respuestas y están a cargo de las metas y los procesos laborales de la organización. El nuevo paradigma se asienta en que el conocimiento y por tanto la información y las respuestas, existen en toda organización, en las capacidades y conocimientos de todos los miembros de la organización cuando se reúnen en equipos, las metas se determinan conjuntamente y los proceso de trabajo se eligen en torno a equipos de expertos.

Los líderes deben comprender y dominar las habilidades tradicionales del liderazgo, entender y saber usar las tecnologías de la información y comunicación, y entender y ser capaz de trabajar de forma eficaz. Parece que en el nuevo modelo de negocio, que emerge desde la economía basada en el conocimiento, existen suficientes pruebas para sugerir que líderes fuertes serán todavía más imprescindibles. El nuevo mundo empresarial requiere una nueva forma de trabajar, una que se caracteriza por su capacidad de respuesta al cambio.

Pero no por estar en una búsqueda constante de progreso y de un cambio para mejorar la organización es un soñador que se aparta de la realidad, por el contrario, sabe que es enfocándose en una tarea a la vez como conseguirá alcanzar el éxito, de eso se trata la visión, de esforzarse por conseguir pequeños logros que sumados significarán el éxito. Para lograr comprender mejor el liderazgo se deben conocer los componentes que, según Pascual Pacheco 1987 sobresalen en el concepto de liderazgo y que la investigación en este campo ha puesto de manifiesto son:

- **Influencia.** Tal y como se ha mencionado, el liderazgo es un proceso de influencia. Es raro el autor que no señala este rasgo, aunque con diferentes matices. Se puede definir la influencia como la capacidad de producir en los otros ciertos efectos y de conseguir que se muevan en la dirección deseada.
- **Influencia diferencial.** Para entender lo que es el liderazgo no basta con hablar de influencia. En toda interrelación hay influencia entre las partes. Para que exista liderazgo debe haber un 'algo más'. Y este es lo que hace que unos sean líderes y otros no, y que los que no tienen esa capacidad no lleguen a serlo jamás.
- **Individuo-grupo.** Ha habido autores que han entendido que el liderazgo es consecuencia de unos rasgos de personalidad, es decir, que no es función ni del grupo ni de la situación. Otros, por el contrario, han visto el liderazgo como una característica exclusiva del grupo. Sin embargo, no parece que ni una ni otra visión sean adecuadas. No se trata de elegir entre el individuo y el grupo, hemos de considerar que el liderazgo no se entiende sin el grupo. El grupo actúa activamente sobre el líder. "El liderazgo es una influencia realizada con y en el grupo".

La comunicación e influencia bidireccional líder-grupo es básica, siempre entendiendo que aquí también hay grados. Este hecho marca un salto cualitativo en la concepción del liderazgo, ya que supone que lo que marca la eficacia del liderazgo no reside sólo en las características personales del líder, sino que también es fruto de la interrelación con el grupo. En definitiva, el liderazgo 'está en los ojos de los seguidores'.

- **Poder.** El poder es una clara fuente de influencia. Es clásica la distinción entre poder del cargo y poder personal (o entre poder y autoridad). El poder del cargo es aquél derivado de la posición que se ocupa en la organización. La

posición lleva asociados estatus, roles, responsabilidades, y recursos que gestionar, todo lo cual otorga poder. El poder personal (autoridad), sin embargo, procede de las cualidades intrínsecas de las personas y de su modo de relacionarse. El liderazgo es poder en ambos sentidos, aunque tiene que ver especialmente con el poder personal, ya que trasciende lo que es la posición jerárquica. La palabra poder suele tener connotaciones negativas, puesto que se identifica con explotación y manipulación de los otros. Por esta razón, en muchas organizaciones se ha menospreciado el tema del poder, que es esencial para el liderazgo. No se trata sólo de ejercer poder, sino que se debe prestar atención a las necesidades y aspiraciones mutuas - del líder y de los colaboradores.

- **Objetivos.** El liderazgo va unido a la consecución de objetivos. En la historia de las organizaciones humanas, y en especial de las empresariales, habitualmente se ha dado una clara lucha y oposición entre los objetivos de dichas organizaciones y los de las personas que las componen. Hoy día este hecho está cambiando. El presente y el futuro del liderazgo empresarial pasan por la formulación y consecución de los objetivos de todas las partes implicadas en la organización. El trabajador ya no puede ser un mero fin para lograr los objetivos de la empresa, debe poder desarrollarse personalmente a través de su trabajo.
- **Valores.** Cuando se habla de liderazgo es imposible eludir el tema de los valores. Si, como se acaba de decir, el liderazgo va unido a la consecución de objetivos, al uso del poder, al ejercicio de influencia, no se puede olvidar que en todo ello hay implícitos valores, que, además se jerarquizan y se dan prioridad a unos sobre otros de forma explícita o implícita. En este sentido diríamos que el liderazgo es clave en la creación y transmisión de valores.

A estos componentes se le añadiríamos la ejemplaridad, el líder es un modelo de conducta; por su visibilidad y su posición marca el tono ético de su ámbito de influencia. Sus convicciones y su compromiso con las mismas serán un ejemplo a seguir. Y de aquí que se entienda que la dimensión ética es fundamental.

Por lo tanto los líderes y las organizaciones eficaces se apoyan en varias perspectivas, todos los estudios sobre empresas eficaces, sobre los roles de los gerentes y ejecutivos de larga experiencia y sobre administradores destacan la necesidad de usar perspectivas múltiples y conocer los diversos estilos de liderazgo como son:¹

❖ Estilos de Liderazgo

¹ Organización y liderazgo. Lee Q. Bolman; Terrena E. DEa. Pag 339

Hay muchos estilos de liderazgo que los gerentes o administradores pueden emplear para guiar a sus colaboradores, cada uno de ellos con sus características propias, que de una u otra manera influyen en el comportamiento de los mismos.²

a. Estilo Autocrático

En este tipo de liderazgo todas las directrices de la organización como los procedimientos son fijados por el líder. Cuando emite un juicio frente a la conducta de un integrante, lo hace más por censura que por elogio y, en el caso de aprobación, lo hace sin dar explicación de juicio. El líder es quien decide lo que el grupo debe hacer y como hacerlo.

Características del estilo Autocrático

- Autoritario, concentra el poder de decisión
- Les dice a los demás qué hacer
- Limita la discusión en ideas y nuevas maneras de hacer las cosas
- El grupo no experimenta la sensación de equipo.
- Las relaciones entre los miembros del grupo es de pasividad y sumisión.
- Se mantiene a gran distancia del grupo.

Cuando es Efectivo

- El tiempo es limitado
- Las Personas / Grupo no tienen el conocimiento y habilidades necesarias.
- El grupo no se conoce entre sí

Cuando es Inefectivo

- Cuando el desarrollo de una fuerte sensación de equipo es el objetivo.
- Cuando existe algún nivel de conocimiento / habilidades entre los miembros.

- Si el grupo quiere espontaneidad en su trabajo.
- Se corre el riesgo de que el grupo se desoriente en ausencia del líder.

² Las cuatro claves de liderazgo. Beniz, Warren, lee Q. Tiorrone.deal Iberoamericano. Pág 129

b. Estilo Democrático

En este estilo de liderazgo, el grupo mismo es el punto de convergencia y no del líder; el líder procura intervenir y clasificar los objetivos y se comparte más como un consejero que como una persona poseedora de la decisión y la solución.

Características del estilo Democrático

- Distribuye el poder de decisión
- Involucra a los miembros en la planificación y desarrollo de las actividades
- Pregunta en vez de decir
- Promueve el sentido de equipo
- Se despierta en el grupo las aptitudes para la autodeterminación.
- El líder no actúa con base en las críticas directas o arbitrarias sino que recurre más bien a la sugestión y al estímulo.
- Lograr el desarrollo armonioso en las cualidades y capacidades de cada uno de los componentes del grupo.

Cuando es Efectivo

- Hay tiempo disponible
- El grupo está motivado y/o existe un sentido de equipo
- Existe algún grado de habilidades o conocimientos entre los miembros del grupo

Cuando es Inefectivo

- El grupo está desmotivado
- No existen las Habilidades/Conocimientos entre los miembros del grupo
- Alto grado de conflictos presente en el grupo

c. Estilo Laissez-Faire

Es conocido también como el liderazgo de “dejar hacer”. Su filosofía es dejar obrar a los demás e intervenir lo menos posible. Deja la mayor libertad a los miembros del grupo. En este tipo de liderazgo no se presentan soluciones; no se aprueba ni desaprueba, no hay toma de decisiones, su responsabilidad básicamente consiste en responder si es interrogado y comunicar las informaciones que sean estrictamente necesarias al grupo.

Características del estilo Laissez-Faire

- Da muy poca o nada de dirección al grupo
- Las opiniones son recibidas sólo cuando se piden
- No parece que exista nadie a cargo
- El grupo no dispone de un verdadero líder.

Cuando es Efectivo

- Alto grado de habilidades y motivación
- Existe el sentido de equipo
- La rutina es familiar a los participantes

Cuando es Inefectivo

- Bajo sentido de equipo / interdependencia
- Bajo grado de habilidades / conocimientos entre los miembros
- El grupo espera que se le diga que hacer

d. Estilo Paternalista

Este líder se interesa realmente por el grupo, a toda hora desea verlos contentos, los alaba o critica, y raramente es severo. Este líder mantiene en esta forma el dominio del grupo al constituirse en fuente de donde salen las preocupaciones y normas de trabajo. Cualquier desobediencia acerca de sus indicaciones la recibe con dolorosa sorpresa y la considera una muestra de deslealtad.

Características del estilo Paternalista

- Mantiene la dependencia por superprotección
- Necesita una subordinación afectiva fuerte
- Quiere hacerlo todo para proteger
- A cambio de su desvelo y dedicación por el grupo exige completa lealtad y benevolencia.

Cuando es Efectivo

- Miembros nuevos en el grupo
- Existe seguridad en el tipo de relación jerárquica
- Cambio de las rutinas de trabajo

Cuando es Inefectivo

- No existe claridad en el tipo de relación jerárquica
- El grupo tiene claridad y conocimientos en las rutinas de trabajo
- Grupo está preparado para realizar sus funciones

Aunque existen características diferentes que señalan los diferentes estilos de liderazgo se ha comprobado que el estilo de liderazgo que pueda asumir el gerente o director en un momento determinado, va a depender del estilo de personalidad que tenga. La persona más flexible y con autoestima sana puede ser Líder Democrático, el menos flexible y con autoestima baja va a tender a ser Autocrático. Sin embargo, al desarrollar su flexibilidad y autoestima para ser, en condiciones normales, un líder Democrático, se puede según la necesidad asumir otras posturas de liderazgo de acuerdo al contexto y a las circunstancias que se presenten.

Casi todos los días nos recuerdan que la futura competencia clave de las empresas será su capacidad para destruirse y reconstruirse continuamente y de forma creativa, con el fin de satisfacer nuevas demandas. Verdaderos líderes del cambio tienen un compromiso continuo hacia el cambio y fomentan la valentía para desafiar el status en aquellos que les rodean; crear un compromiso para una mejor forma de hacer las cosas. Ellos ven el cambio como piedras tiradas a un estanque, creando olas de energía que se extienden para impactar a personas a todos los niveles. El verdadero líder del cambio es aquella piedra que crea estas olas (Katzenbach, 1996).³

Esta nueva forma de trabajar también se caracteriza por la importancia que se da al contratar la gente adecuada. El cambio hacia la economía del conocimiento significa que es mucho más caro reemplazar a una persona; empleados bien

³ T.P://www.Valores y Liderazgo Empresarial.com

formados pueden cambiar fácilmente de trabajo, y como consecuencia se necesita más que recompensas financieras para mantener la motivación, necesitan una sensación de valor, realización y sobre todo de pertenecer a algo, para quedarse.

4

El común denominador en las empresas exitosas no es su gran tamaño o su gigantesca capacidad para realizar estrategias de marketing, es un gran liderazgo con una visión bien definida.

Un líder no necesita ser jefe, en efecto, los líderes no siempre son las personas con mayor jerarquía dentro de las organizaciones, los líderes son quienes saben hacia donde quieren ir y transmiten esta seguridad a las personas que los rodean. Es esta característica, la de tener fija una visión de futuro, la que buscan las grandes firmas, las cuales están urgidas por encontrar a esas personas que poseen una carta de navegación de la ruta a seguir y además tienen la capacidad de planificar lo que necesitará para llegar al puerto deseado. Es el líder, no el jefe, quien conoce que encontrará barreras y obstáculos para llegar, pero tiene la confianza, y el poder para transmitirla, en que lo va a lograr.

El líder no sufre de miedo a delegar porque sabe que dejando el mando en manos de su gente es como se avanza, porque ¿quién más, si no el líder, conoce el trabajo y las capacidades de las personas que lo rodean y está dispuesto a dar la batalla por derribar las barreras burocráticas que le permitan a él y a su grupo seguir avanzando?

Ocuparse de los colaboradores implica interesarse por su motivación, fortalecer la cohesión dentro del grupo, no tratar como simple medios a las personas que se lideran; estar próximos a los empleados, ser percibidos como uno más del grupo.⁴

Es conocido que el desarrollo de la capacidad para poder atender las necesidades correspondientes a cada problema. La gente es estratégicamente importante para las organizaciones, observando esta necesidad, se han dado a la tarea de motivar sus trabajadores a través de planes que apuntan al mejoramiento de sus condiciones de vida, tanto a nivel laboral como a nivel personal, haciendo que las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo mejoren o fijando metas alcanzables que saquen lo mejor de cada uno en búsqueda de una mayor productividad que beneficie a toda la organización. Lo que se debe buscar en si es que los empleados se encuentren a gusto y suplan sus necesidades, tanto individuales como grupales, desde las más básicas hasta las más desarrolladas.

⁴“La Dirección revolucionaria”.ISBN:84-9770-661-7.Editorial Visión Net

Las personas que conforman un grupo de trabajo deben identificarse con ideal común para poder sentirse a gusto y lograr los objetivos proyectados, además debe haber una perfecta interacción entre los factores equipo-tarea-individuo.

Por último, es importante mencionar algunas aspectos básicos que debe cumplir cualquier plan de motivación que realice, como: automotivación, seleccionar gente motivada, tratar a cada persona como un individuo único, fijar metas que se puedan alcanzar, crear ambientes sanos y motivantes, ofrecer recompensas justas y brindar reconocimiento a los logros alcanzados.

A través de un liderazgo efectivo, acompañado de otras medidas motivacionales, la empresa puede lograr una efectiva participación del equipo que daría los siguientes beneficios:

- Una sensación de participación preexistente de parte de los funcionarios.
- Posibilidad de implementar otros programas de participación en el día a día.
- Índice elevado de credibilidad empresa/funcionario, donde la palabra de la empresa a través de sus líderes tiene la tradición de ser cumplida.
- Ambiente de trabajo satisfactorio.
- Ausencia casi total del paternalismo.
- Criterios simples y claros para una buena comunicación.
- No cambiar reglas en medio del juego.

Es muy satisfactorio sentir en el puesto de trabajo que se cuenta con la ayuda, colaboración y buen trato de los superiores inmediatos. La mayoría de empresas, presta mucha atención a cómo quedará constituida la alta gerencia y muy poca a cómo capacitar a los mandos medios y supervisores.⁵

Por esta razón muchas veces perder un trabajador insatisfecho reporta a una empresa no sólo un costo monetario sino la posibilidad de poder aprovechar los conocimientos y aptitudes de una persona a la cual si se le hubiera tratado bien, habría generado múltiples ganancias no sólo en el campo económico sino en el profesional y empresarial.

Lo anterior, da como resultado que una empresa esté bien manejada desde arriba, pero con muchas deficiencias en algunos sectores medios donde los trabajadores no se sienten a gusto porque perciben hostilidad en sus superiores y por ende su capacidad de trabajar bien no será explotada al máximo.

Por tal razón se ha creado un nuevo concepto de liderazgo, se constituye como el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite

identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortalezas y la energía de todos los recursos humanos de la organización elevando al punto de mirada 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. (MARIN, 1998).⁵

El nuevo liderazgo:

- Es una capacidad en constante movimiento; no esta estática.
- Esta en permanente desarrollo y crecimiento.
- No es un don sobrenatural de las personas.
- Es una cualidad que se puede aprender en los procesos educativos y en las experiencias sociales. (MARIN,1998)

Valores del líder:

- Confianza en sí mismo.
- Visión
- Fe en la misión personal y del grupo
- Pasión
- Ética
- Energía
- Actitud positiva
- Receptivo, participativo, comunicativo
- Estratega, flexible, emprendedor e innovador.

Además, en la organización debe actuar:

➤ El Líder desde su individualidad.

Se insiste en un estilo de liderazgo basado ante todo en la autoridad moral, induciendo a dar mayor reconocimiento a la dignidad personal-profesional de los colaboradores, a lo que se le conoce como: liderazgo personal, una idea de liderazgo basaba en la centralidad de la persona. Se dice que dirigiéndose uno mismo resulta más fácil llegar a ser un buen líder para los demás, por eso se presenta la inteligencia emocional, la pro actividad y la madurez afectiva, entre otros campos, como fundamento del liderazgo personal.

⁵ MARIN, C. 1998. Toma de Decoisiones y Liderazgo.

La forma de influencia personal sobre el desempeño de los colaboradores esta muy afín con los cambios culturales acontecidos en los últimos tiempos, lo que muestra una sintonización entre el liderazgo personal-emocional y el empowerment. En fin, el empleado de hoy necesita seguir a alguien, pero éste ha de inspirarle adhesión por sus valores, incluidos los morales o éticos; de otro modo, su seguimiento no sería intrínseco.

➤ **El Líder como capacitador**

Así mismo, el nuevo líder debe ser conciente de su papel de Mentor, como entrenador de todos los miembros de su equipo para que puedan valerse por sí solos. Este otro estilo evidencia un modelo de comportamiento, una guía encargada de interpretar las necesidades de los mercados para orientar su camino, el de su equipo y empresa. Hay que estar claro que no todos los mentores son líderes, pero si todos los líderes deben ser mentores.

Los mentores son aquellas personas que comparten la paternidad de los problemas, pero permiten a los demás controlar la situación, ellos hacen del entorno laboral un lugar de encuentro. Una de las principales habilidades del mentor es saber escuchar activamente y fomentar la comunicación; siempre debe buscar las ocasiones perfectas para entrenar.

El mentor busca conseguir que poco a poco, el subordinado emprenda su camino, hasta que en el momento adecuado, abandone la seguridad del mentorazgo. Para eso, ambos deben estar preparados, de manera que puedan variar su relación: de una relación vertical a una horizontal, de esta manera se establecerá una red de conexiones profesionales dentro de la propia empresa.

Otra modalidad del liderazgo que ha crecido en popularidad es el Coaching para ejecutivos, también llamado “la cultura del entrenamiento”.

Coaching, no es más que el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Esto implica que un buen coach debe saber escuchar, debe tener habilidad para preguntar, capacidad de análisis, debe saber estructurar un buen plan (y seguirlo) y debe tener la capacidad de conectar al individuo a un diálogo constante que redunde en su desarrollo.

Las habilidades del coach más difíciles de adquirir para un líder son:

- Aprender a enfatizar elecciones y opciones, en lugar de responderle las preguntas al individuo.

- Dar una retroalimentación honesta.

El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes. La iniciativa de emprender un coaching la toma la dirección de la empresa, quien además decide sobre quién se va a llevar a cabo el tratamiento. El proceso, sin embargo, no se puede imponer.

➤ **El Líder y los equipos de trabajo.**

Peter Senge, otro gran investigador, en muchas de sus reflexiones ha diseñado el concepto de “Ecología de liderazgo”, que no es más que personas diversas, que trabajan en colaboración al servicio de algo que les importa, creándose las comunidades de liderazgo. Esta percepción saca a la luz la presencia, en una organización, de muchos líderes importantes que no forman parte de la alta dirección, llamados trabajadores de “red interna” pues ayudan a propagar las nuevas ideas.

Como usualmente se oye, la propiedad intelectual más importante en la era de la información son las personas, por ende se hace imprescindible aprovechar sus capacidades, lo que se puede lograr a través de esparcir el poder y la responsabilidad en un mundo de co-líderes que hagan el verdadero trabajo. De esta forma se comprueba que, en la actualidad, el trabajo más gratificante es el que se lleva a cabo en equipo para lograr un objetivo común; por eso el co-liderazgo se revierte en una necesidad para estos entornos. Los verdaderos co-líderes no necesitan estar en la cima de la organización para encontrar la satisfacción, pues saben hacer distinción entre fama y éxito, buscando desarrollar más la última, lo que implica el deseo de alcanzar los objetivos comunes.

Se ha demostrado que las organizaciones funcionan y se desarrollan cuando se da la verdadera importancia a los subordinados, desde la persona individual hasta los equipos de trabajo. Estos últimos son cada vez más esenciales para el éxito de la empresa, el cual depende de todo el equipo directivo, ya que tiene un alcance más amplio del que puede lograr el líder por si solo.

Las nuevas tendencias sobre liderazgo surgidas como respuesta a los cambios en el entorno, coinciden en que las personas tienen un gran potencial y es el líder quien debe saberlas aprovechar en beneficio de la organización. De esto, se puede inferir que en la era del conocimiento el jefe no es el que más sabe; pero sí es el que posee las claves de la sinergia organizacional. Debe quedar claro que estos estilos de liderazgo no son antagónicos, sino, por el contrario, su complemento enriquece la dirección.

Por todo lo anterior se puede decir que el común denominador en las empresas exitosas no es su gran tamaño o su gigantesca capacidad para realizar estrategias de marketing, es un gran liderazgo con una visión bien definida.

Sin duda alguna, el liderazgo requiere, en ocasiones, cierta dureza. Es preciso saber cuándo mostrarse firme y cuándo utilizar maneras más directas de guiar o influir.

El liderazgo requiere tomar decisiones duras: alguien debe indicar a los demás qué deben hacer, obligarlos a cumplir con sus responsabilidades y ser explícito en cuando a las consecuencias. No siempre basta con la persuasión, la búsqueda de consenso y las otras artes de influencia. A veces se necesita, simplemente, utilizar el poder que nos da el cargo para que alguien actúe. Una falla común de los líderes, de supervisores a altos ejecutivos, es no saber mostrarse enfáticamente firmes cuando es necesario. Uno de los obstáculos para lograr esa firmeza es la pasividad, como suele suceder cuando alguien se preocupa más por caer simpático que por obtener una tarea bien hecha, por lo cual tolera un mal desempeño en vez de hacerlo notar.

Las personas que se sienten muy incómodas con la confirmación o el enojo se resisten a tomar una postura firme cuando hace falta. La incompetencia en este punto puede aflorar en algo tan común como no atinar a tomar las riendas en una reunión, permitiendo que se vaya por las ramas en vez de encaminarla directamente a los temas principales del orden del día.

Otra deficiencia en este aspecto es la imposibilidad de expresarse con claridad y firmeza. Como resultado, los trabajadores no saben qué se espera de ellos. Una característica del líder firme es la capacidad de decir que no con decisión. Otra, fijar altas expectativas en cuanto al rendimiento o la calidad e insistir en que se las satisfaga, aunque para esto haga falta monitorizar públicamente el desempeño.

Cuando la gente no cumple, la misión del líder es brindar una útil crítica constructiva, en vez de permitir que en el momento (y el error) pasen inadvertidos. Y cuando alguien se desempeña siempre de modo deficiente, pese a la crítica constructiva y a los intentos de perfeccionarlo, es preciso confrontar directamente el error (Goleman, 1998; Barra, 1998).⁶

5.2. MARCO CONCEPTUAL

⁶ [www/hpt](http://www/hpt.com) Inteligencia Emocional y Liderazgo.

SERVICIO PÚBLICO DOMICILIARIO: son los servicios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, telefonía pública básica conmutada, telefonía móvil rural, y distribución de gas combustible.

SERVICIO PÚBLICO DOMICILIARIO DE ACUEDUCTO: Llamado también servicio Público domiciliario de agua potable. Es la distribución municipal de agua apta para el consumo humano, incluida su conexión y medición. Actividades complementarias tales como: captación de agua y su procedimiento, tratamiento, almacenamiento, conducción y transporte.

PRESTACION DIRECTA DE SERVICIOS PUBLICOS POR UN MUNICIPIO: Es la que asume un municipio, bajo su propia personería jurídica, con sus funcionarios y con su patrimonio.

ADMINISTRAR: Es servir, regir, gobernar, dirigir, gestionar, gerenciar la acción humana para llegar a determinados objetivos.

LIDERAZGO: Arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y entusiasta en la consecución de objetivos.

MOTIVACIÓN: Estado de las fuerzas internas de un individuo que lo incentiva a comportarse de una manera determinada.

TALENTO HUMANO: Es la parte fundamental de toda organización y perfecciona los demás recursos.

RELACIONES LABORALES: Establecimiento de comunicación adecuada entre patronos y trabajadores, teniendo en cuenta la legislación laboral y los acuerdos colectivos existentes.

DESEMPEÑO LABORAL: Cumplir con las tareas o funciones asignadas a su cargo.

RECURSO HUMANO: Parte fundamental e importante en toda organización, ya que ellos son quienes utilizan, diseñan, transforman y perfeccionan los demás recursos.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: Es un proceso orientado hacia la búsqueda de objetivos en función del beneficio social mediante la planeación, organización, dirección y control.

EFICACIA: Grado de cumplimiento en el logro de objetivos y metas establecidas.

EFICIENCIA: Logro conjunto de objetivos comparados con los recursos y medios calculados y realmente invertidos para su cumplimiento.

AUTORIDAD: Hecho de mandar y poder exigir, quien tiene autoridad adquiere responsabilidad.

BIENESTAR LABORAL: Pretende satisfacer necesidades de seguridad, sociales, culturales y recreativas de los empleados.

FORTALEZA: Alcanzar firmeza, solidez para el beneficio de la organización.

DEBILIDAD: Inconsistencia que se presenta dentro de la organización, la cual se debe corregir y/o superar.

ESTRATEGIA: Destreza o habilidad para lograr un objetivo.

COMUNICACIÓN: Enviar un mensaje en donde hay un emisor y un receptor.

EMPODERAMIENTO: Crear un ambiente en el cual los empleados y todos los niveles de sientan que tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.

COACH: Trabajo en equipo

COACHING: Quien dirige el trabajo en equipo.

5.3 MARCO CONTEXTUAL



Foto 1. Municipio de Chachagüi.

Esta investigación se realizó en la empresa de servicios públicos de acueducto y alcantarillado "EMPOCHACHAGUI E.S.P.", ubicada en el municipio de Chachagüi -Nariño, es la región más antigua del Sur de Colombia, su altitud es de 1950 metros sobre el nivel del mar, su temperatura promedio es de 20 c, cuenta con una población de 14.088 habitantes con proyección al año 2000, según el DANE. Ubicada a 28 Kilómetros (30 minutos) del municipio de Pasto. Delimita al Norte con San Lorenzo y Taminango, al Sur con la ciudad de Pasto, al Oriente con Buesaco y al Occidente con la Florida.

Su economía está basada en el turismo, cultivo de fique, maíz, cate, frutales e industrias de agricultura y ganadería. Entre los sitios turísticos que más se destacan en el municipio se encuentran: Reserva natural Bosque el Común, reserva natural Rosa de los Andes, el Puente del diablo, Aeropuerto Antonio Nariño, Balnearios (Comfamiliar, Acapulco, Sol de los pasto, El Edén, Los Andes, Pastorita, entre otros).

Cuenta con seis corregimientos como son: Sánchez, Pasizara, Convento, Cimarrones, Hato Viejo y Casabuy.

Sus veredas con veintitrés, a saber: La Cruz, Saladito, Chamano, La Victoria, La Tebaida, Merlo, El Común, Palmas Alto, Palmas Bajo, La Morabia, Portachuelo,

Guayabillos, El Cundur, Los Robles, La Floresta, Matarredonda, La Ensellada, Casaquemada, La Pradera, Las Lomitas, Cano Bajo, Cocha Cano y el Hatillo. Cuenta con doce barrios así: Central, El Vergel, Villa María, Guapiuy, Panamericano, Fátirna, Deportivo, La Loma, El Chorrillo, Belfa Vista, Chaguí y Oficial.

Se encuentran los siguientes conjuntos residenciales: El Pedregal, Puertas del sol, Santa Mónica, Corveica y Guairabamba.

Sus vías de acceso: Vía Panamericana, Vía Cimarrones, La Carretera vieja y Vía San Antonio que conduce a Buesaco.



Foto 2. Empochachagüí

La Empresa EMPOCHACHAGUI E.S.P. esta ubicada en el casco urbano del municipio en la calle 3 No. 1E 97 en el barrio Bella Vista. Fue constituida como empresa descentralizada administrativa y financieramente en el año 1998. Cuenta con una planta de personal que esta constituida por: Un gerente, una tesorera, una secretaria, dos jefes de planta y siete fontaneros.

En el año 2004 continúa con la prestación de servicios de acueducto y alcantarillado para el municipio de Chachagüí, dichos servicios se han prestado parcialmente dentro del marco de la eficiencia y eficacia y de las múltiples necesidades y escasa asignación de recursos financieros.

MISIÓN EMPOCHACHAGUI

La Empresa de Servicios Públicos de Chachagú EMPOCHACHAGUI ESP, se orienta a contribuir la evaluación de los índices de calidad de la comunidad mediante la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado, manteniendo la calidad en la preservación del medio ambiente manejando un concepto de desarrollo sostenible.

VISION DE EMPOCHACHAGUI

La empresa hacia el futuro se propone ser reconocida a nivel regional y nacional como una entidad de competitividad y líder en la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado, para el logro de este fin EMPOCHACHAGUI E.S.P. se propone:

- La satisfacción de sus usuarios y por lo tanto la obtención de niveles de eficiencia y rentabilidad que serán reinvertidos en procesos de mejoramiento continuo, bajo el criterio de equidad social.
- La incorporación de tecnología será un soporte fundamental para que EMPOCHACHAGUI E.S.P. desarrolle sus actividades con altos niveles de eficiencia tanto en su área administrativa como operativa.

Su personal será una de sus mayores fortalezas, se desarrollará su talento bajo un proceso organizado de capacitación continua para proceder a otorgarles elevados niveles de delegación de responsabilidades. Su motivación y compromiso para con la Empresa debe ser de altamente fundamental. Todos deben marchar cohesionadamente hacia el objetivo común de sacar adelante fa empresa.

5.4 MARCO LEGAL

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado fue constituida como una empresa descentralizada y se constituyó mediante escritura pública No. 7010 el 30 de diciembre de 1998. El comité de dirección esta compuesto por: Presidente de la Junta. Tres delegados de la alcaldía y el cocal de control interno.

A las empresas de servicios públicos las vigila: A nivel nacional El Ministerio de Minas y Emergía, Ministerio de Desarrollo, La Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y la Comisión Reguladora; a nivel departamental Comisiones Reguladoras de Agua Potable y Saneamiento Básico, y a nivelmunicipal El Personero, los Cometes de Desarrolló y Control Social de los

Servicios Públicos Domiciliarios y dentro de la empresa existe un Control Interno y las funciones de cada entidad son:

A NIVEL NACIONAL.

MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA:

- Señalar los requisitos técnicos que deben cumplir las obras, equipos y procedimientos que utilicen las empresas de servicios públicos del sector, cuando la comisión respectiva haya resuelto por vía general que ese señalamiento es realmente necesario para garantizar la calidad del servicio, y que no implica restricción indebida a la competencia.
- Elaborar máximo cada cinco años un plan de expansión de la cobertura del servicio público que debe tutelar el ministerio, en el que se determinen las inversiones públicas que deben realizarse, y las privadas que deben estimularse.
- Identificar fuentes de financiamiento para el servicio público respectivo, y colaborar en las negociaciones del caso; y procurar que las empresas del sector puedan competir en forma adecuada por esos recursos.
- Identificar el monto de los subsidios que debería dar la Nación para el respectivo servicio público, y los criterios con los cuales deberían asignarse; y hacer las propuestas del caso durante la preparación del presupuesto de la Nación.
- Recoger información sobre las nuevas tecnologías, y sistemas de administración en el sector, y divulgar entre las empresas de servicios públicos, directamente o en colaboración con otras entidades públicas o privadas.
- Impulsar bajo la dirección del Presidente de la república, y en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores, las negociaciones internacionales relacionadas con el servicio público pertinentes; y participar en las conferencias internacionales que sobre el mismo sector se realicen.
- Desarrollar y mantener un sistema adecuado de información sectorial, para el uso de las autoridades y del público en general.

MINISTERIO DE DESARROLLO:

Prioridades de la aplicación de las normas:

- La comisión de regulación de agua potable y saneamiento y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios apliquen las normas de su competencia, lo harán dando prioridad al objeto de mantener y extender la cobertura de esos servicios particularmente en las zonas rurales, municipio pequeños y áreas urbanas de los estratos 1 y 2; y de tal manera que, sin renunciar a los objetivos de obtener mejoras en la eficiencia, competencia y calidad, éstos se logren sin sacrificio de la cobertura.
- Preparar el plan de desarrollo sectorial de acuerdo con las políticas de desarrollo económico y social del país, en coordinación con los concejos Regionales de Planificación.
- Asistir técnica e institucionalmente a los organismos seccionales y locales, para el adecuado cumplimiento de sus funciones y de las decisiones de la comisión de regulación de los servicios de agua potable y saneamiento.
- Diseñar y coordinar programas de investigación científica, tecnológica y administrativa para el desarrollo del sector.
- Apoyar al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y al Departamento Administrativo Nacional de Planeación en el análisis de la contratación y ejecución de los créditos externos a los que la nación haya otorgado o programe otorgar ganitas.
- Proponer alas autoridades rectoras de la gestión ambiental y de los recursos naturales renovables, acciones y programas orientados a la conservación de las fuentes de agua.

LA SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS:

Es un organismo de carácter técnico, adscrito al ministerio de desarrollo. Fue creado con la constitución de 1991 para que, por medio de la delegación del presidente de la república ejerza el control e inspección y vigilancia de las entidades que prestan servicios públicos domiciliarios, cumple con las siguientes funciones:

- Vigilar y controlar el cumplimiento de las leyes y actos administrativos a los que estén sujetos quienes presten servicios públicos, en cuanto el cumplimiento afecte en forma directa e inmediata a usuarios determinados; y no sancionar

sus violaciones, siempre y cuando esta función no sea competencia de otra autoridad.

- Establecer los sistemas uniformes de información y contabilidad que deben aplicar quienes presten servicios públicos según la naturaleza del servicio y el monto de sus activos, y con sujeción siempre a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Definir por vías generales las tarifas de las contribuciones a las que se refiere el artículo 85 de la Ley 142 de 1994, liquidar y cobrar a cada contribuyente lo que le corresponda.
- Solicitar documentos, inclusive contables; y practicar las visitas, inspecciones y pruebas que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones.
- Evaluar la gestión financiera, técnica y administrativa de los prestadores de servicios públicos sujetos a su control, inspección y Comisiones de Regulación; publicar sus evaluaciones y proporcionar, en forma oportuna, toda la información disponible a Superintendente podrá acordar con las empresas que amenacen de forma grave la prestación continua y eficiente de un servicio, programa de gestión.
- Verificar que las obras, equipos y procedimientos de las empresas cumplan con los requisitos técnicos que hayan señalado los ministerios.
- Sancionar a las empresas que no respondan en forma oportuna y adecuada las quejas de los usuarios.
- Designar o contratar al liquidador de las empresas de servicios públicos.

A NIVEL DEPARTAMENTAL

COMISIONES REGULADORAS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BASICO, (adscrita al Ministerio de Desarrollo Económico) tiene las siguientes funciones:

Preparar proyectos de ley para someter a la consideración del gobierno, y recomendarle la adopción de los decretos reglamentarios que se necesiten.

- Someter a la regulación, a la vigilancia del Superintendente, y a las normas que esta Ley contiene en materia de tarifas, de información y de actos y contratos, a empresas determinadas que no sean de servicio público, pero

respecto de las cuales existían pruebas de que han realizado o se preparan para realizar una de las siguientes conductas:

- a. Competir deslealmente entre empresas de servicios públicos.
 - b. Reducir la competencia entre empresas de servicios públicos.
 - c. Abusar de una posición dominante en la provisión de bienes o servicios similares a los que éstas ofrecen.
- Definir los criterios de eficiencia y desarrollar indicadores y modelos para evaluar la gestión financiera, técnica y administrativa de las empresas de servicios públicos y solicitar las evaluaciones que considere necesarias para el ejercicio de sus funciones.
 - Fijar las normas de calidad a las que deben ceñirse las empresas de servicios públicos en la prestación del servicio.
 - Definir en qué eventos es necesario que la relación de obras, instalación y operación de equipos de las empresas de servicios públicos se someta a normas técnicas oficiales, para promover la competencia o evitar perjuicios a terceros, y pedirle al ministerio respectivo que las elabore, cuando encuentre que son necesarias.
 - Establecer cuantías y condiciones de las garantías de seriedad que deben prestar quienes deseen celebrar contratos de aporte reembolsable.
 - Decidir los recursos que se interpongan contra sus actos, o los de otras entidades, en los casos que disponga la ley en lo que se refiere a materias de su competencia.
 - Resolver, a petición de cualquiera de las partes, los conflictos que surjan entre empresas, por razón de los contratos o servidumbres que existan entre ellas y que corresponda decidir a otras autoridades administrativas, la resolución que se adopte estará sujeta al control jurisdiccional de legalidad.
 - Establecer fórmulas para la fijación de tarifas de los servicios públicos, cuando ello corresponda según lo previsto en el artículo 88.
 - Ordenar la fusión de empresa cuando haya estudios que demuestren que ello es indispensable para extender la cobertura y abaratar los costos para los usuarios.
 - Ordenar la liquidación de empresas monopolísticas oficiales en el campo de los servicios públicos y otorgar a terceros el desarrollo de su actividad, cuando no cumplan los requisitos de eficiencia a los que se refiere esta ley.

- Determinar, de acuerdo con la ley, cuando se establece el régimen de libertad regulada o libertad vigilada o señalar cuándo hay lugar a la libre fijación de tarifas.

A NIVEL MUNICIPAL.

PERSONEROS MUNICIPALES: Son representantes de ministerio público a nivel municipal y por tanto, defensores de los intereses de la comunidad.

Como aliados de la Superintendencia de servicios públicos domiciliarios, cumple la labor de defender al usuario y velar por el mejoramiento de los servicios públicos en su respectivo municipio adscrito. lo rige las leyes: Función sancionatoria; Art. 82 , Ley 142 de 1994 “ Artículo declarado inasequible por la Corte Constitucional mediante Sentencia e impugnación de la elección de vocales Art. 62 ley 142 de 1994.

COMITÉS DE DESARROLLO Y CONTROL SOCIAL DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS: Compuesta por usuarios, suscriptores Son organizaciones creadas potenciales de uno o más de los servicios públicos a los que se refiere esta ley, sin que por el ejercicio de sus funciones se causen ordinarios.

La iniciativa para conformar los comités corresponde a los usuarios, suscriptores potenciales. El número mínimo de miembros será el que resulte de dividir la población del respectivo municipio entre diez mil, pero no podrá ser inferior a cincuenta (50).

Hay tres comisiones, cada una adscrita a un ministerio diferente, de acuerdo con el tipo de servicio público que regula, para los servicios de acueducto y alcantarillado es la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico, adscrita al Ministerio de Desarrollo Económico, y las funciones que presta es:

Proponer a las empresas de servicios públicos domiciliarios los planes y programas que consideren necesarios para resolver las deficiencias en la prestación de los servicios públicos domiciliarios.

Procurar que la comunidad aporte los recursos necesarios para la expansión o el mejoramiento de los servicios públicos domiciliarios, en concertación con las empresas de este tipo y los municipios.

Solicitar la modificación o la reforma de las decisiones que se adopten en materia de estratificación.

Estudiar y analizar el monto de los subsidios que debe conceder el municipio con sus recursos presupuestales a los usuarios de bajos ingresos; examinar los criterios y mecanismos de reparto de esos subsidios; y proponer las medidas que sean pertinentes para el efecto.

VOCALES DE CONTROL:

- Informar a los usuarios acerca de sus derechos y deberes en materia de servicios públicos domiciliarios y ayudarlos a defender aquellos y cumplir estos.
- Recibir informes de los usuarios acerca del funcionamiento de las empresas de servicios públicos domiciliarios, y evaluarlos; y promover frente a las empresas y frente a las autoridades municipales, departamentales y nacionales las medidas correctivas, que sean de competencia de cada una de ellas.
- Dar atención oportuna a todas las consultas y tramitar las quejas y denuncias que plantee en el comité cualquiera de sus miembros.
- Rendir al comité informes sobre los aspectos anteriores, recibir sus opiniones, y preparar las acciones que sean necesarias.
- Es obligación de las empresas de servicios públicos domiciliarios tramitar y responder las solicitudes de los vocales.

EN LA EMPRESA

CONTROL INTERNO: Se entiende por control interno el conjunto de actividades de planeación y ejecución, realizado por la administración de cada empresa para lograr que sus objetivos se cumplan.

El control interno debe disponer de medidas objetivas de resultado, o indicadores de gestión, alrededor de diversos objetivos, para asegurar su mejoramiento y evaluación, este se aplica para vigilar que se cumplan los criterios, evaluaciones, indicadores y modelos que definan las comisiones de regulación, y podrá apoyarse en otras entidades oficiales o particulares.

Tiene la responsabilidad de la gerencia de cada empresa de servicios públicos. La auditoría interna cumple responsabilidades de evaluación y vigilancia del control interno delegadas por la gerencia. La organización y funciones de la auditoría interna serán determinadas por cada empresa de servicios públicos.

6. ASPECTOS METODOLOGICOS

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio realizado es DESCRIPTIVO y ANALITICO:

6.1.1 Estudio Descriptivo

Permite describir a través de los datos recolectados las características de las variables objeto de investigación, permitiendo obtener una visión objetiva de la situación que se encuentra las relaciones laborales de la empresa EMPOCHACHAGUI E.S.P.

6.1.2 Estudio Analítico

Ayuda a identificar las variables y las posibles relaciones entre ellas, a través del análisis sistemático de la información recolectada.

6.2. METODOS DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó la observación como mecanismo mediante el cual se advierte la existencia de ciertas actitudes en las relaciones laborales entre el gerente y los empleados de la empresa; para lograrlo se tuvo en cuenta un esquema conceptual previo como: Características de liderazgo y las acciones para mejoramiento y la definición de propósitos y prioridades que permitieron analizar los hechos y situaciones de la empresa de manera espontánea, para posteriormente consignarlos por escrito.

6.2.1 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

La información procedió de fuentes Primarias y Secundarias.

6.2.1.1 Fuentes Secundarias

La información se recopiló a través de libros, revistas; la tabulación de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la empresa.

6.2.1.2. Fuentes Primarias

Esta información procedió de la aplicación de encuestas al personal Empochachagüí, para determinar opiniones o tendencias que estos tienen con relación a la situación problemática planteada. Por tal motivo se aplicaron encuestas con una serie de preguntas cerradas, para los trabajadores y el gerente con diferentes opciones, al igual que se realizó una segunda encuesta para los empleados con tres alternativas (sí, no, algunas veces) y una entrevista al director de Empochachagüí, las que fueron procesadas para su posterior análisis. Además se realizó una serie de observaciones directas que permitieron complementar y corroborar la información obtenida.

6.2.1.2 Población y Muestra

- Se aplicó una encuesta con las mismas preguntas al gerente y los empleados de Empochachagüí para comparar las respuestas obtenidas por el director y el personal por consiguiente se realizó un censo.
- Se realizó una segunda encuesta la cual se aplicó a todo el personal de la empresa.
- Además se realizó entrevistas al gerente de Empochachagüí para confrontar y la información obtenida de los trabajadores por medio de la encuesta.
- Se accedió a la observación directa para corroborar la información obtenida en las encuestas aplicadas a los trabajadores y director y en la entrevista realizada al gerente de Empochachagüí.

7. PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LIDERAZGO DEL GERENTE DE EMPOCHACHAGUI.

La entrevista y la encuesta se realizó al gerente y empleados de la empresa de acueducto y alcantarillado del municipio de Chachagüi “EMPOCHACHAGÜÍ” para obtener información sobre el estilo de liderazgo que se ejerce sobre los empleados teniendo en cuenta aspectos como:

- Favorecer el diálogo interno.
- Mantiene el equilibrio entre autoridad y responsabilidad
- Establecer límites en las relaciones internas.
- Promueve la estructura en la formación de equipos.
- Incentiva la comunicación en todos los sentidos
- Establecer estándares basados en el desempeño
- Gerenciar el cambio.
- Establecer un buen sistema de reportes e información.

De acuerdo con lo anterior se realizó una encuesta con las mismas preguntas para el gerente y los empleados de Empochachagüí, con el fin de analizar y comparar la información obtenida por medio de tabulación cruzada. Además se hizo una entrevista al gerente y se aplicó encuesta a los trabajadores para obtener mayor información, analizarla y corroborar las respuestas obtenidas con la observación directa que se hizo en diferentes oportunidades.

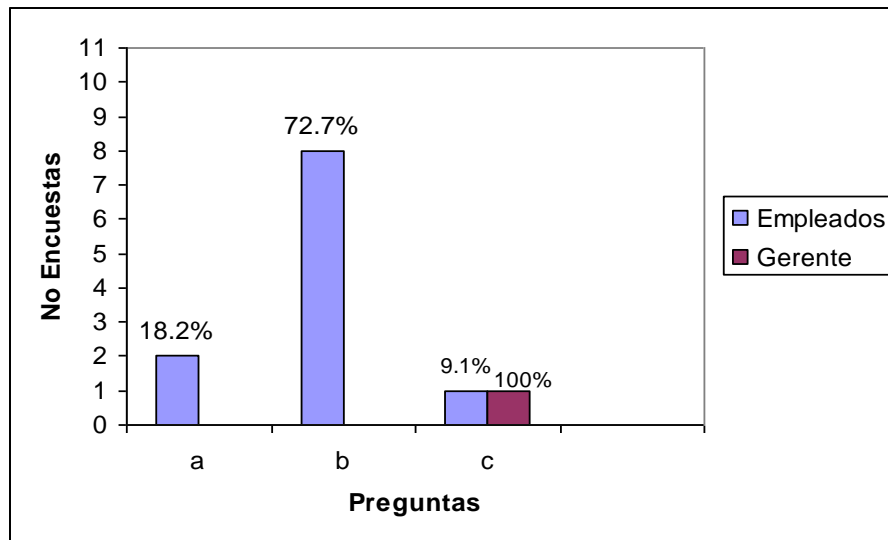
Con los datos obtenidos en las encuestas realizadas al gerente y a los empleados de Empochachagüí, se hace necesario tabular y analizar la información, para identificar variables que muestren resultados que se necesiten y se puedan trabajar en la investigación.

Para esta investigación se utilizó un método sencillo como es la tabulación cruzada para comparar la información obtenida por el gerente y los trabajadores de Empochachagüí.

A continuación se muestra la tabulación cruzada resultante de las encuestas.

1. El liderazgo que ejerce el gerente de Empochachagüí, es considerado como:

- a. Autoritario, no tiene en cuenta al personal.
- b. Deja que el personal actúe como quiera, no hay exigencias.
- c. Toma la iniciativa y permite la colaboración de los empleados.
- d. Es él quien hace todo por no comprometer a sus empleados.

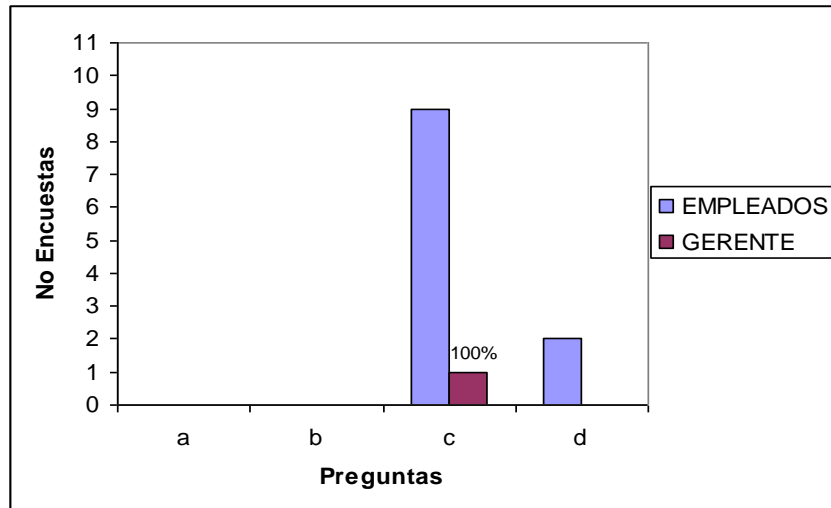


Fuente: Esta investigación.

El gerente considera que posee un estilo de liderazgo democrático, pero el 18.2% que es un liderazgo autoritario, el 72.7% respondió que es un liderazgo paternalista y el 9.1% que es un liderazgo democrático.

2. En el proceso de toma de decisiones el gerente de Empochachagüí:

- a. No permite que nadie opine.
- b. No se sabe nada de las decisiones tomadas.
- c. Las decisiones las participa con sus colaboradores.
- d. Él solo toma las decisiones para que la responsabilidad recaiga sobre él.

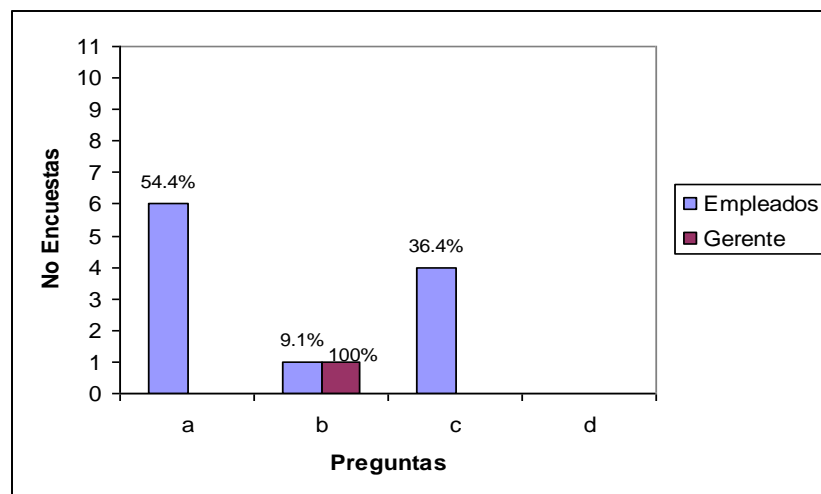


Fuente: Esta investigación

Para tomar decisiones el gerente permite que sus subalternos opinen y les participa las decisiones tomadas. El 81.8% de sus empleados considera que el gerente si les participa las decisiones tomadas oradores y el 18.2% considera que él solo toma las decisiones para que la responsabilidad recaiga sobre él.

3. Usted considera que el gerente de Empochachagüí:

- a. Conoce la empresa.
- b. No conoce la empresa
- c. La conoce muy bien.
- d. La conoce pero no participa.

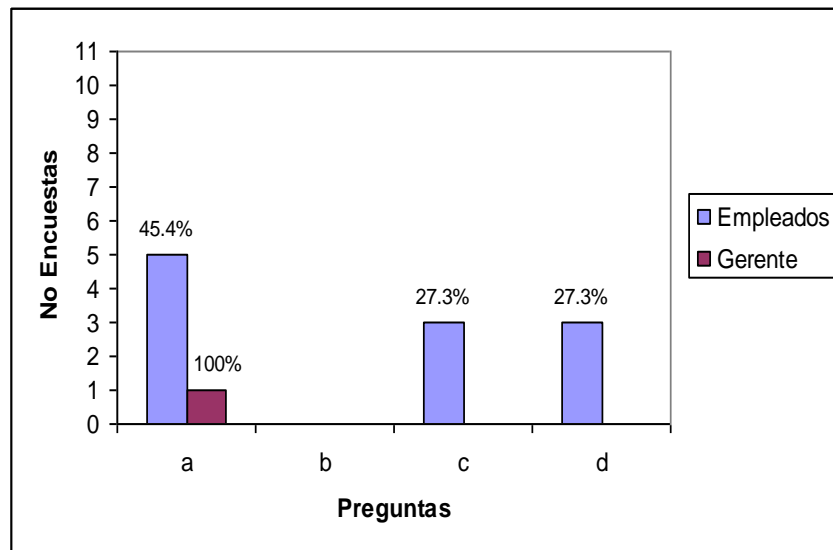


Fuente: Esta investigación

El gerente considera que no conoce bien la empresa, en cambio el 54.4% que el gerente conoce la empresa, el 9.1% que no conoce la empresa y el 36.4% la conoce muy bien.

4. El control o supervisión que ejerce el gerente de Empocha chagüí la considera:

- a. Exhaustiva
- b. No existe
- c. Muy poco
- d. Súper protector

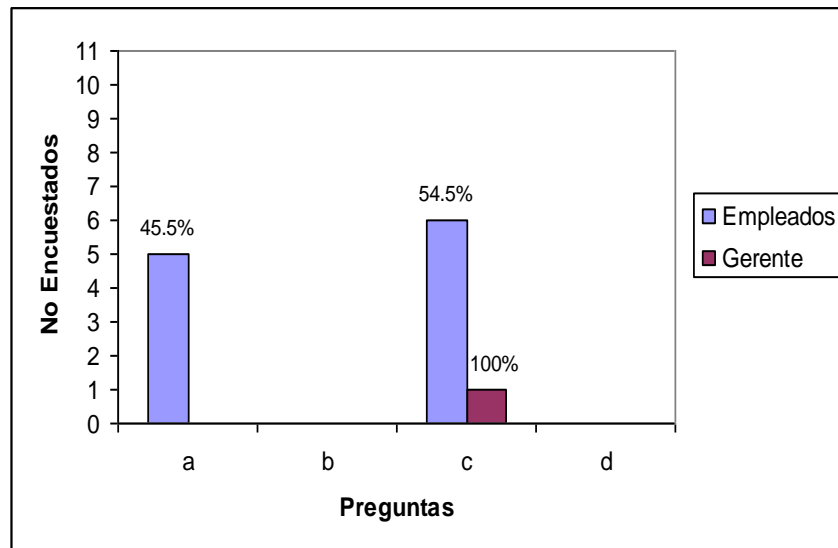


Fuente: Esta investigación

El gerente Se considera que el control que se ejerce en Empochachagüí es exhaustivo. En cambio el 45.4% de los empleados considera que es exhaustivo el 27.3% que es muy poco y el 27.3% que es superprotector .

5. Usted considera que el gerente de Empochachagüí es un jefe que:

- a. Ordena y espera obediencia.
- b. No dirige, ni exige.
- c. Es un miembro más del grupo.
- d. Espera que el personal recurra a él.

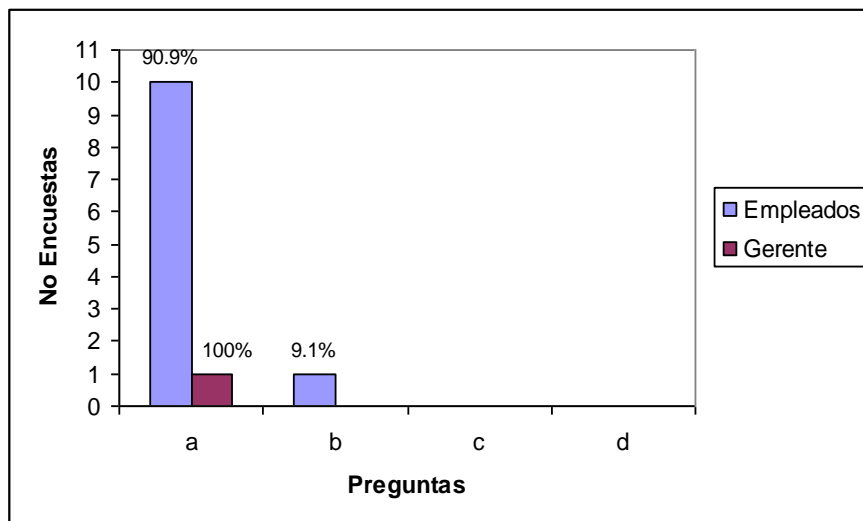


Fuente: Esta investigación

El gerente de Empochachagüí se considera un miembro más de grupo, pero el 45.5% que el gerente ordena y espera obediencia y el 54.5% lo considera un miembro más del grupo.

6. La comunicación con el gerente de Empochachagüí es:

- a. Buena, es amable y da confianza.
- b. Regular, su personalidad es variable.
- c. Mala, es apático, autoritario

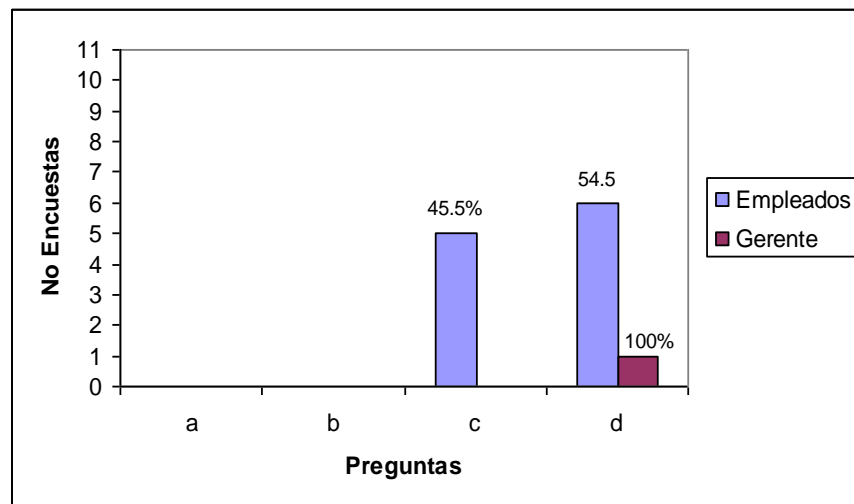


Fuente: Esta investigación

El gerente de considera que la comunicación con sus empleados es buena, porque ellos le tienen confianza igual que el 90.9% de los trabajadores y el 9.1% considera que es regular, porque la personalidad de su jefe es variable.

7. Usted siente por el gerente de Empochachagüí:

- a. Apatía
- b. Le es indiferente.
- c. Aprecio.
- d. Se considera su amigo.

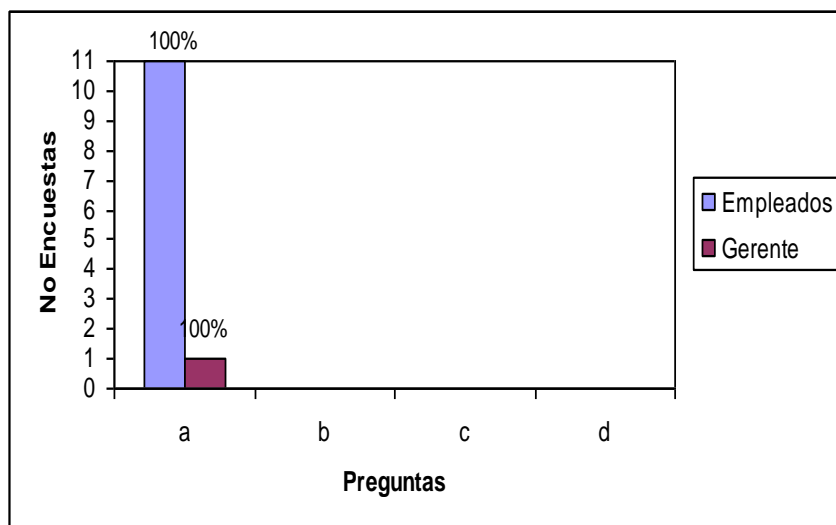


Fuente: Esta investigación

El gerente se considera amigo de sus empleados, al igual que el 54.5% de ellos opinan de la misma manera, el 45.5% de los trabajadores sienten aprecio hacia él.

8. Usted considera que el gerente de Empochachagüí:

- a. Marca el rumbo en la realización de actividades.
- b. Cada empleado realiza las actividades como el quiere.

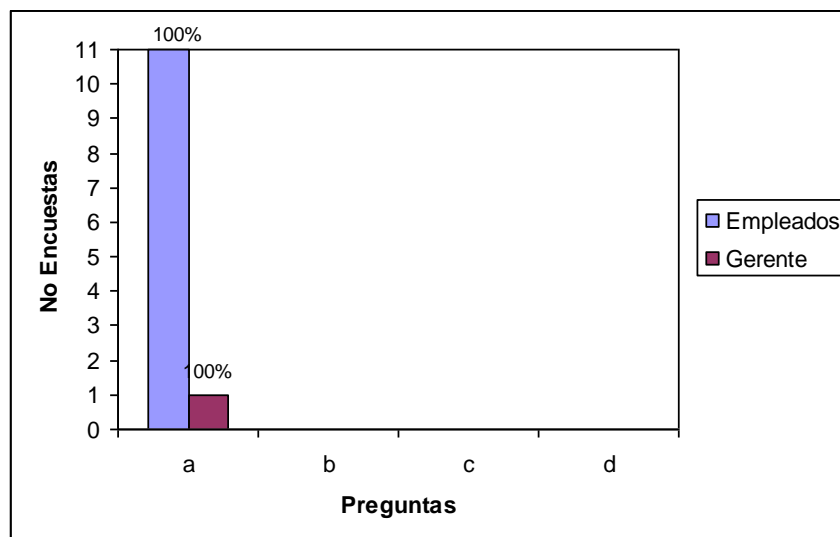


Fuente: Esta investigación

El gerente considera que siempre se marco el rumbo en la realización de actividades al igual que el 100% de los empleados consideran que el gerente organiza a diario las actividades a desempeñar.

9. Usted cree que la actuación del gerente de Empochachagüí en su administración es:

- a. Motivante.
- b. Desmotivante.

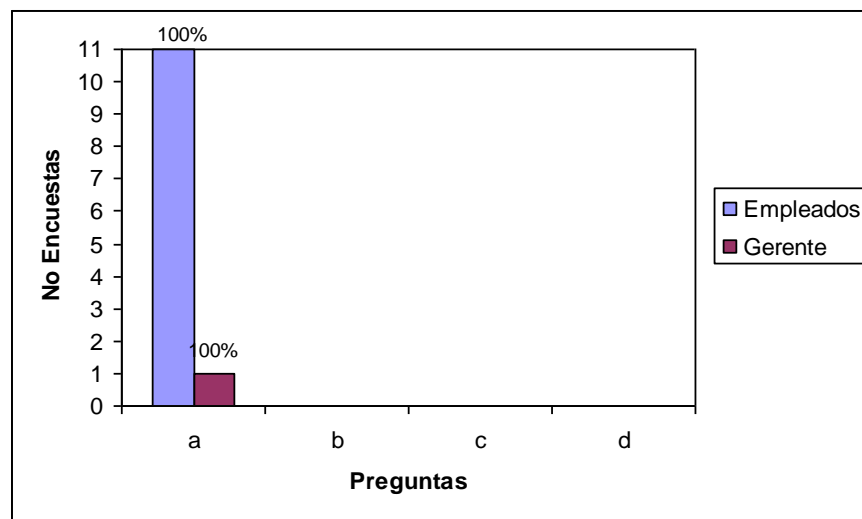


Fuente: Esta investigación

El gerente considera que su actuación como jefe es motivante, a igual que el 100% de los empleados cree que la actuación de su jefe dentro de la administración de Empochachagüí es motivante.

10. Cree que la influencia del gerente dentro de las relaciones laborales de Empochachagüí es de una:

- a. Actitud positiva.
- b. Actitud negativa.
- c. No influye en nada.

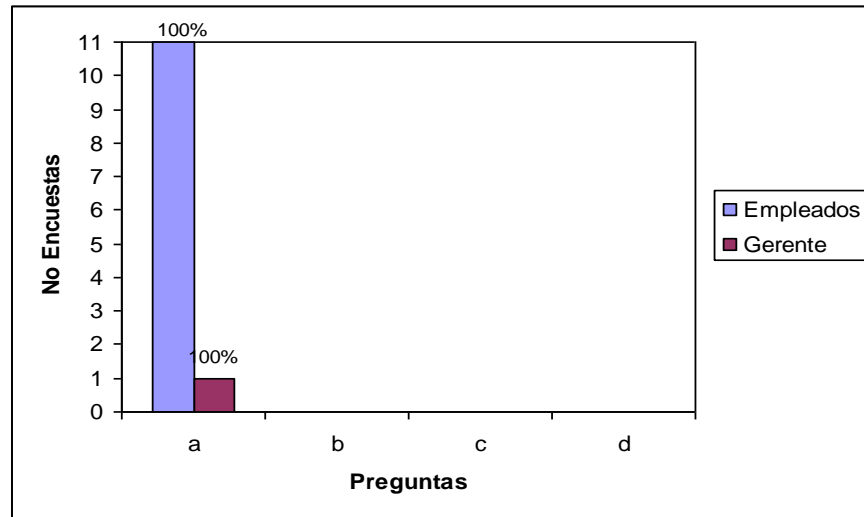


Fuente: Esta investigación

El gerente y el 100% de sus empleados consideran que la actitud de su jefe dentro de las relaciones laborales de Empochachagüí es positiva.

11. El Gerente de Empochachagüí fomenta:

- a. El trabajo en equipo.
- b. El trabajo individual.
- c. Le es indiferente.

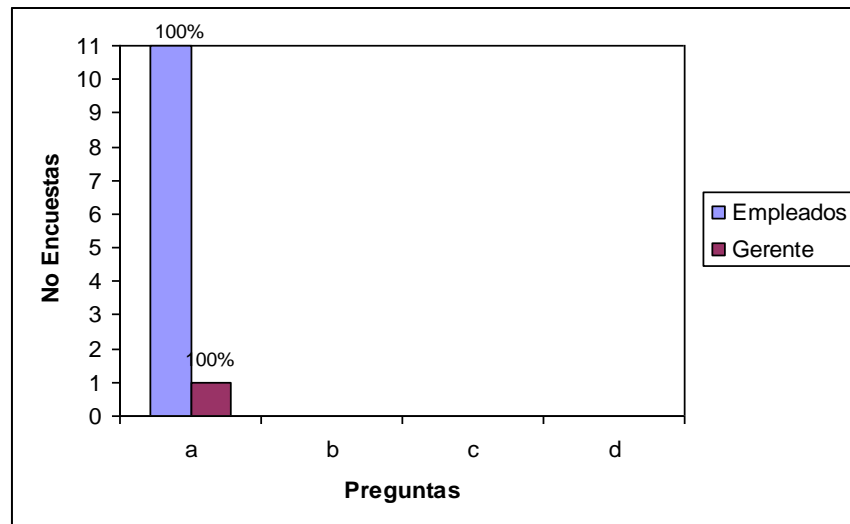


Fuente: Esta investigación

El gerente de Empochachagüí le gusta fomentar el trabajo en equipo, el 100% de los empleados consideran que laboran de esta manera.

12. Cuando existe situación de conflicto el gerente de Empochachagüí:

- a. Interviene en la resolución.
- b. Hace caso omiso a la situación



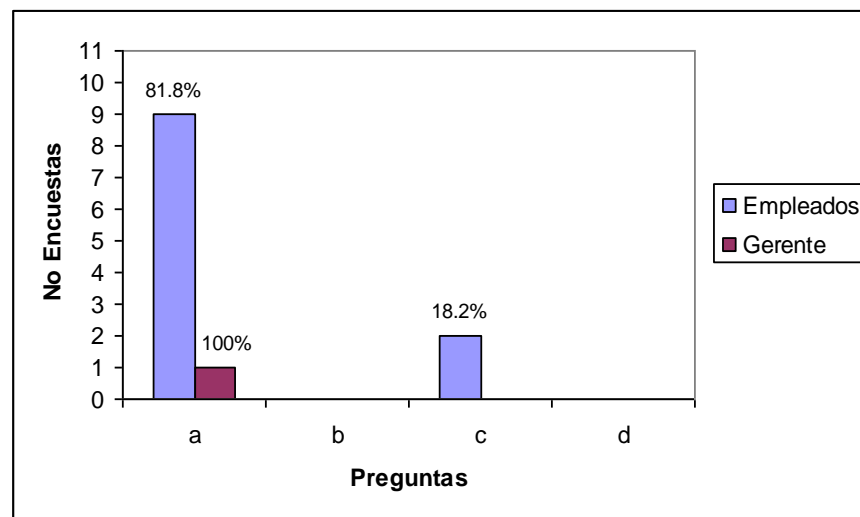
Fuente: Esta investigación

El gerente considera que es necesario intervenir en la resolución de conflictos que se presentan en la empresa, de la misma manera el 100% de los empleados

considera que el gerente si intervienen en la resolución de diversos problemas que se presentan en Empochachagüí.

13. Usted considera al Director de Empochachagüí una persona:

- a. Activa.
- b. Pasiva.
- c. Creativa.
- d. Sumisa.



Fuente: Esta investigación

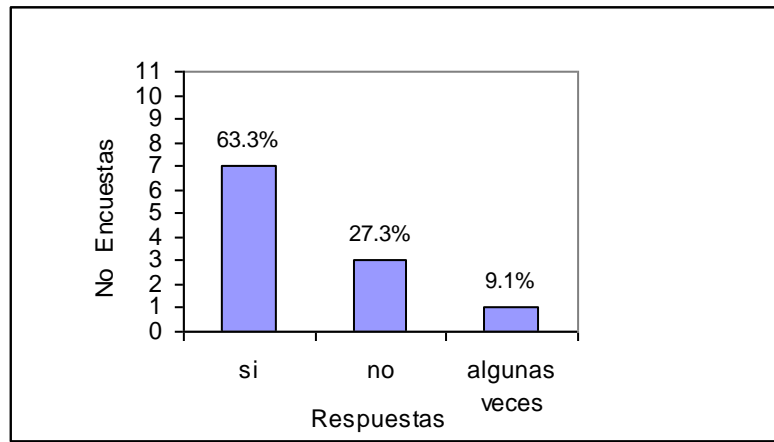
El gerente se considera una persona activa, al igual que 81.8% de los empleados piensan de igual manera y el 18.2% creen que es creativo.

ENCUESTA REALIZADA A EMPLEADOS DE EMPOCHACHGÜI

Esta encuesta se realizó a los empleados de Empochachagüí, para obtener información sobre el estilo de liderazgo que ejerce el gerente de Empochachgüí.

A continuación se muestra la tabulación obtenida como resultado de las encuestas.

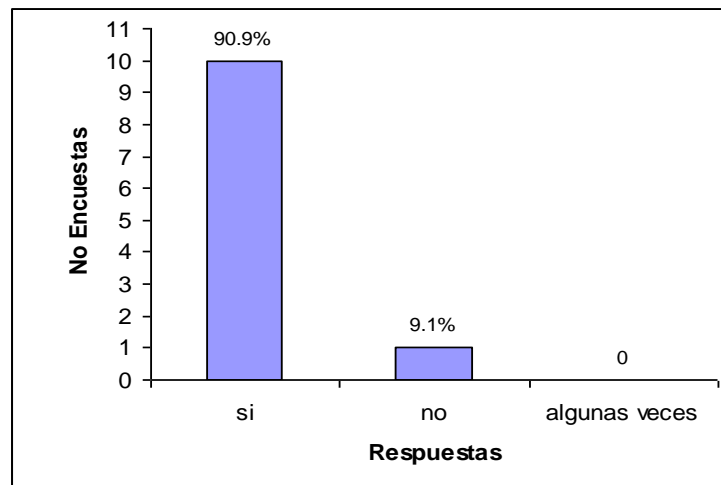
1. ¿Se promueve o realizan actividades en la empresa para que hayan mejores relaciones laborales?



Fuente: Esta investigación.

A la pregunta que si se realizan actividades para que hayan mejores relaciones laborales el 63,3% respondió que Si, el 27,3 % No y el 9.1% Algunas veces.

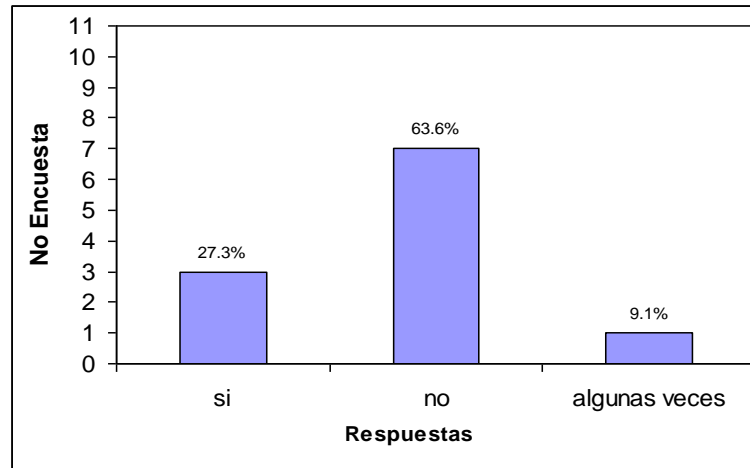
2. ¿Existe comunicación abierta entre directivos y empleados?



Fuente: Esta investigación

A pregunta si existe comunicación entre directivos y empleados el 90.9% respondió que Si y el 9.1% contestó que No.

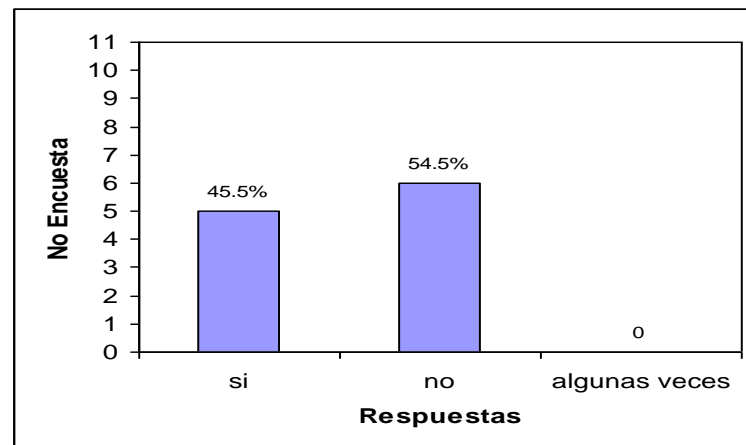
3. ¿Se han establecido programas de capacitación permitiendo el desarrollo integral de todos los empleados?



Fuente: Esta investigación

A la pregunta si se han establecido programas de de capacitación permitiendo el desarrollo integral d todos los empleados el 27,3 % respondió que Si, el 63,6% No y el 9.1% Algunas veces.

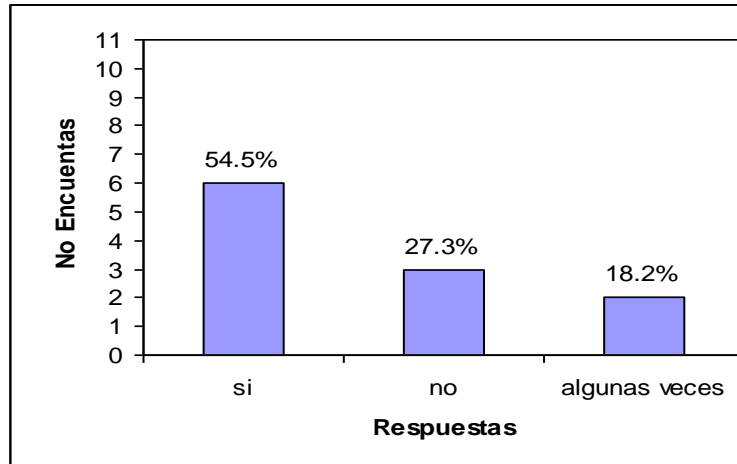
4. ¿Se programan talleres o seminarios para mejorar la atención del cliente?



Fuente: Esta investigación

A la pregunta si se programan talleres o seminarios para mejorar la atención al cliente el 45,5% respondió Si y el 54,5% No.

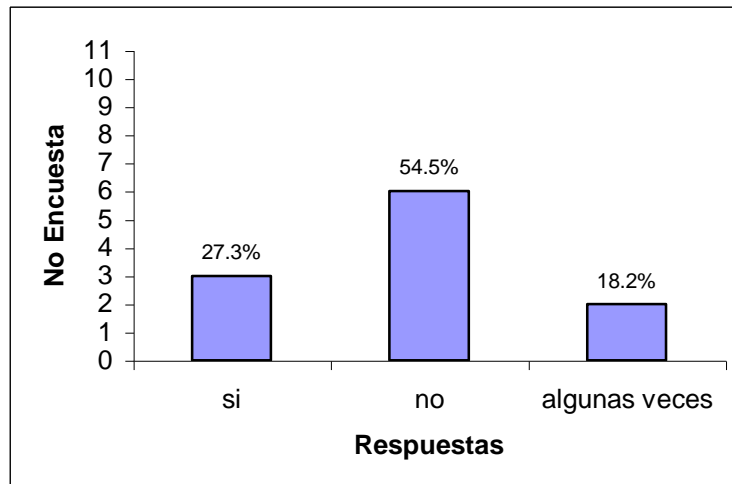
5. ¿Los directivos involucran a los empleados en la toma de decisiones?



Fuente: Esta investigación

A la pregunta si los directivos involucran a los empleados en la toma de decisiones el 54.5% respondió Si y el 27.3% que No y el 18.2% Algunas veces.

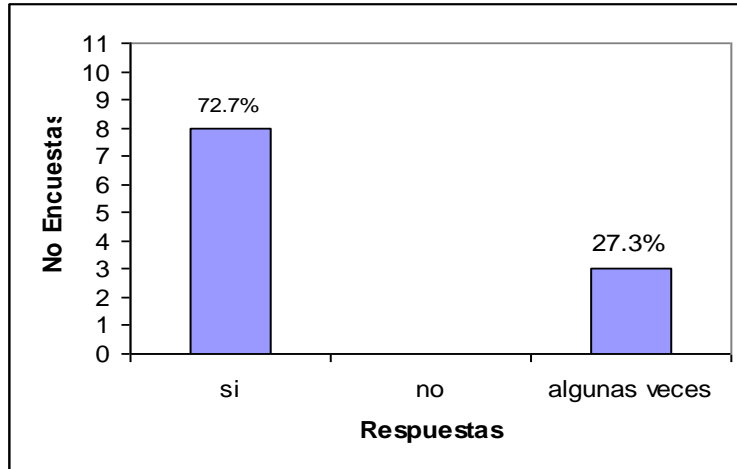
6. ¿Se realizan actividades sociales para integrar al grupo?



Fuente: Esta investigación

A la pregunta si se realizan actividades para integrar al grupo el 27,3% respondió que Si, el 54,5% No y el 18,2% Algunas veces.

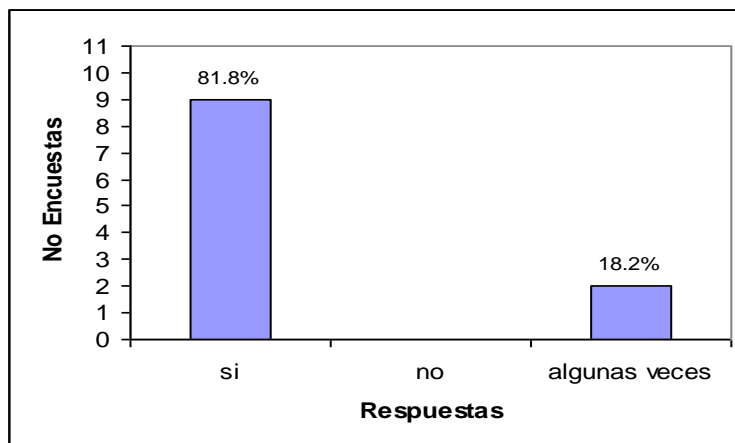
7. ¿El Jefe presta atención necesaria para brindarles información?



Fuente: Esta investigación

A la pregunta si el jefe le presta la atención necesaria para brindarles información el 72,7% respondieron que Si y el 27,3% Algunas veces.

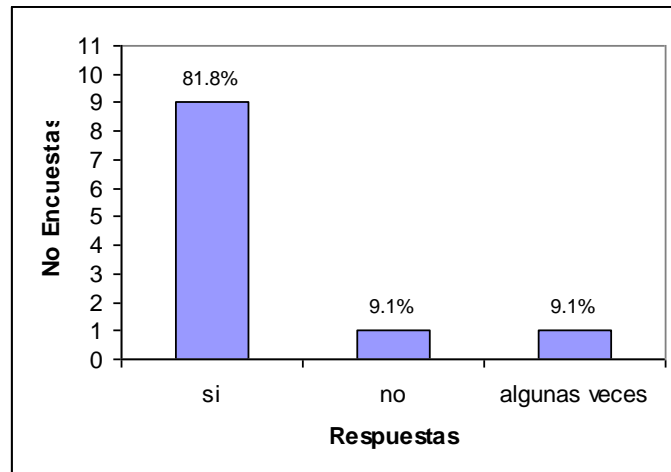
8. ¿Se incentiva a los empleados a trabajar en equipo?



Fuente: Esta investigación

A la pregunta Se incentiva a los empleados a trabajar en equipo el 81,8% respondió Si, y el 18,2% Algunas veces.

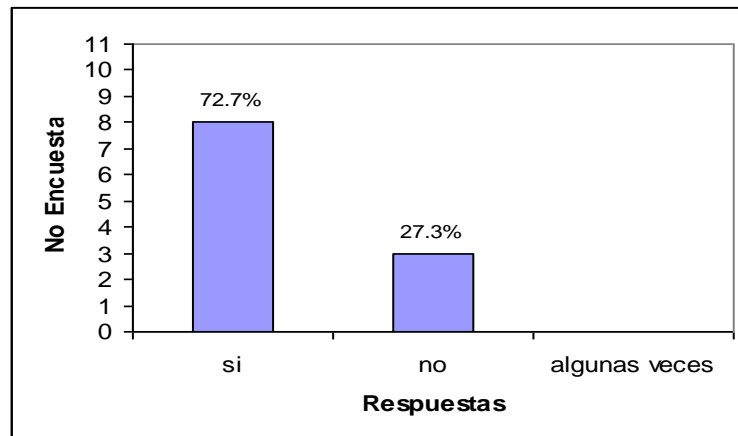
9. ¿El gerente lo ha hecho sentir como parte de la empresa?



Fuente: Esta investigación

A la pregunta lo ha hecho sentir como parte de la empresa el 81,8% de los encuestados respondió Si, el 9.1% No y el 9.1% Algunas veces.

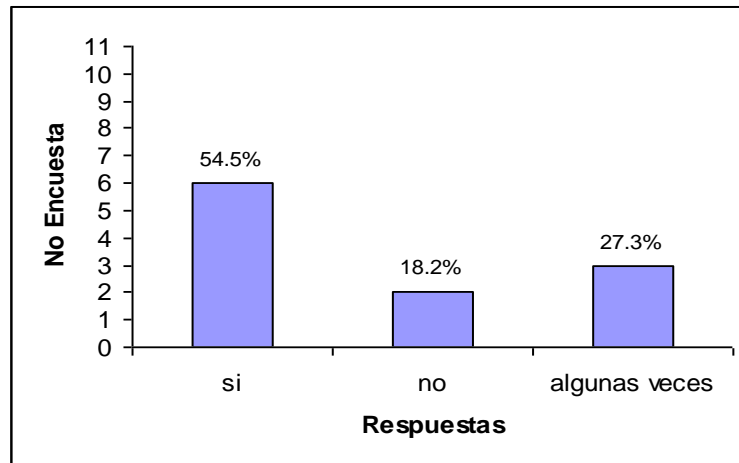
10. ¿Se siente motivado por el gerente de la empresa?



Fuente: Esta investigación

A la pregunta si se siente motivado por el gerente de la empresa el 72,7% respondió que Si y el 27.3% que No.

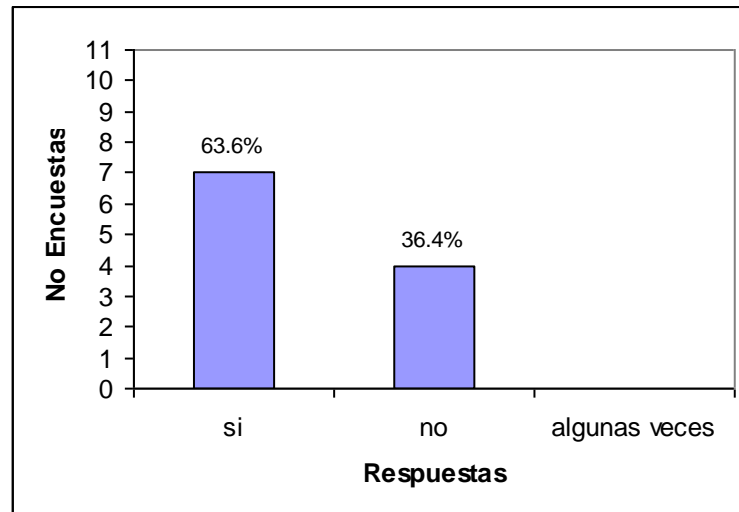
11. ¿El gerente le ha ayudado a satisfacer sus necesidades y expectativas dentro de la empresa?



Fuente: Esta investigación

A la pregunta si el gerente le ha ayudado a satisfacer sus necesidades y expectativas dentro de la empresa el 54,5% respondió Si, el 18,2% No y el 27,3% Algunas veces.

12. ¿El directivo ha contribuido o colaborado para que progrese dentro y fuera de la empresa?



Fuente: Esta investigación

A la pregunta si el directivo ha contribuido o colaborado para que progrese dentro y fuera de al empresa el 63,6% respondió Si y el 36,4% No.

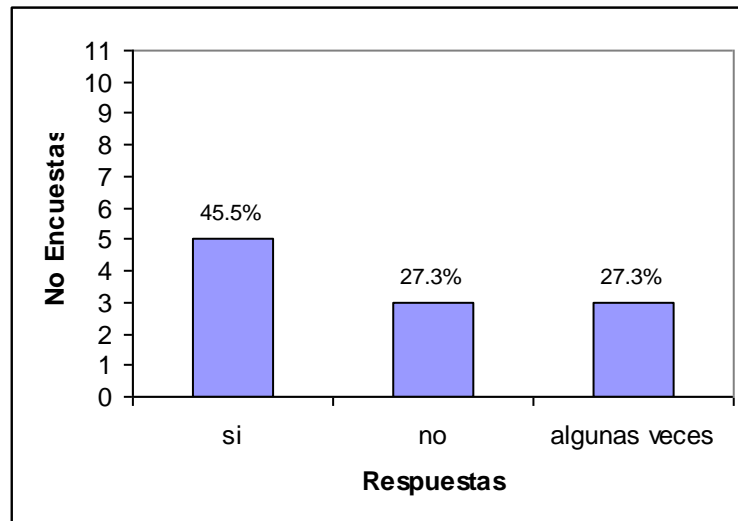
13. ¿El trato del gerente con los empleados es de respeto y confianza?



Fuente: Esta investigación

A la pregunta si el trato del gerente con los empleados es de respeto y confianza el 90.9% respondió Si y el 9.1% Algunas veces.

14. ¿Su jefe le da confianza y ayuda a resolver problemas personales?



Fuente: Esta investigación.

A la pregunta si su jefe le da confianza y ayuda a resolver problemas personales en 45,5% respondió que Si, el 27,3% No y el 27,3% Algunas veces.

8 ANALISIS DE LAS CARACTERISTICAS DE LIDERAZGO IDENTIFICADAS POR LOS TRABAJADORES DE EMPOCHACHGÜI E.S.P.

Al analizar la encuesta y la entrevista realizada al gerente de Empochachagüí, se puede apreciar que él se considera un líder democrático porque les permite a sus trabajadores expresar sus puntos de vista; para tomar decisiones no lo hace solo, pide la opinión de sus trabajadores por que considera que son ellos los que están en contacto directo con los usuarios y más cerca de la realidad que viven; además de ser los que manejan las redes de distribución.

Como gerente asegura no conocer muy bien la empresa ya que cada día aparecen nuevas normatividades. Él considera ser un miembro más del grupo por que trabaja conjuntamente con ellos; afirma que no se siente bien imponiéndose ante sus trabajadores, procura consultar con ellos antes de tomar una decisión.

El gerente de Empochachagüí considera que la comunicación que tiene con sus empleados es buena, puesto que la información que se maneja es clara y oportuna. Él dice que los empleados le tienen confianza porque antes que ser su jefe es su amigo.

Al cuestionar acerca de que sí la comunicación con los empleados despierta entusiasmo e interés permanente, el gerente de Empochachagüí confiesa que en lo posible mantienen una constante comunicación ya que esta les permite mantener un ambiente de integración y armonía dentro de la organización.

Como gerente considera que es él quien tiene que marca el rumbo para la realización de cualquier actividad de la empresa, por eso todas las mañanas planifica y prioriza las tareas a ejecutar durante el día.

Además se considera un gerente motivante, ya que solo así podrá alcanzar el objetivo que se propone, que es el de entregar una empresa estable, libre de deudas y bien posicionada ante los usuarios.

Él afirma que su influencia dentro de las relaciones laborales es positiva ya que con su actitud evita que los empleados se indispongan; trabaja siempre en función de alcanzar una meta, que es la satisfacción de los usuarios a través de la prestación de un buen servicio; esto no se alcanzara jamás si no se trabaja en armonía con los empleados afirma el gerente de Empochachagüí.

El gerente de Empochachagüí asegura que le gusta fomentar el trabajo en equipo ya que es la mejor manera para que todos trabajen unidos, no se limite el trabajo y hagan las cosas bien.

Él considera que las relaciones laborales en la empresa son buenas, que en lo que lleva trabajando en la empresa no se han presentado situaciones de conflicto o problemas y que si algún día llegaran a presentarse, intervendría en la solución de una manera muy imparcial, justa y oportuna para evitar problemas mayores.

También se considera una persona activa, y en ocasiones acelerado puesto que le gusta que el trabajo sea rápido y efectivo.

El gerente de Empochachagüí afirma que toda actividad que realiza esta basada en el logro de resultados pues de esto depende la estabilidad y progreso de la empresa, además demuestran optimismo frente a las diferentes circunstancias y problemas que se presentan dentro de la empresa por que tratan de solucionarlos de la mejor manera y en el menor tiempo posible para lograr el bienestar de la organización.

A través de las respuestas obtenidas se puede observa que el gerente no se ha interesado en promover actividades que lleven a mejorar las relaciones laborales por que no ha tenido el tiempo suficiente para hacerlo, no se han establecido programas de capacitación permanente para los empleados, debido a que la mayoría de los cargos que desempeñan los subalternos son de mano de obra no calificada,

Según el gerente, los empleados no necesitan que se les supervise permanentemente para que realicen con eficiencia y eficacia sus funciones porque ellos conocen sus responsabilidades y tienen sentido de pertenencia hacia la empresa ya que saben que del bienestar de esta depende el suyo propio.

Los directivos procuran resolver los conflictos o dificultades que se presentan entre colaboradores de la forma más adecuada e imparcialmente posible para no afectar a ninguno de los involucrados; buscan la solución más justa para el bien común y el de la organización.

A los subordinados se los reconoce constantemente las buenas labores realizadas y se les hace saber que se espera lo mejor de ellos por que el talento humano se lo considera como parte fundamental de la organización; haciendo lo posible para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa ya que esto influye muy positivamente para que estos desarrollen mejor sus funciones.

A los colaboradores se les permite que participen en la toma de decisiones asegurando el cumplimiento de los objetivos por que para tomar una buena decisión se debe conocer la opinión del personal involucrado dice el gerente.

Con respecto ha procurar que haya una relación amistosa entre directivos y colaboradores el gerente afirma que ha tratado de llevarse de la mejor manera,

solo así logra trabajar con entusiasmo, dedicación, y constancia para poder alcanzar las metas de la empresa.

En cuanto al interrogante sobre si se da confianza y se motiva permanentemente a los empleados él dice que, ha tratado de darles la confianza suficiente a los colaboradores para que no tengan reparos o dudas en acercarse a él por alguna inquietud o sugerencias que ellos puedan tener, puesto que la confianza entre él y trabajadores lleva a generar un ambiente laboral mas agradable para el bien de todos.

Al analizar la información obtenida a través de las encuesta realizada a los empleados de Empochachagüí se observa que ellos consideran al gerente como un líder paternalista, puesto que siempre esta pendiente de lo que ellos hacen y no les exige para que el personal se sienta seguro y confiado del trabajo que realiza, en cuanto al proceso de toma de decisiones los trabajadores afirman que el gerente las participa con ellos, par tomar la mejor decisión.

Los trabajadores piensan que el gerente si conoce la empresa ha pesar del poco tiempo que lleva gerenciando, dicen que él siempre realiza un control exhaustivo tanto a los trabajadores como a las actividades que realizan diariamente, además es una persona que ordena y espera que sus subalternos obedezcan y realicen eficiente y eficazmente el trabajo propuesto.

La comunicación con el gerente es buena consideran los empleados ya que la información se la conoce oportunamente, a demás, él es amable y les da confianza para que ellos recurran a él en diversas situaciones; ellos le tienen aprecio y en su gran mayoría lo consideran su amigo.

Para la realización de cualquier actividad el gerente es quien toma la iniciativa y establece las pautas para que esta se desarrolle de la mejor manera posible y así obtener los mejores resultados.

Su influencia dentro de las relaciones laborales es de una actitud positiva afirman los empleados; además fomenta el trabajo en equipo para que se realicen de la mejor manera las tareas o funciones a cada uno encomendadas.

Cuando se presentan conflictos o problemas el gerente se encarga de darles solución a estos de una manera imparcial; es una persona activa le gusta trabajar en bien de todos y por lo tanto de la empresa afirman los trabajadores.

En esta investigación se encuentra a los empleados como tesorero, secretaria y a los de mano de obra no calificada quienes aportarán las siguientes respuestas en cuanto a sí creen que los directivos de la empresa promueven o realizan actividades para que hayan mejores relaciones laborales en beneficio de todos

los empleados; en su gran mayoría la respuesta es afirmativa, pues creen que sus directivos si se han interesado por realizar diferentes actividades para obtener algunos cambios para beneficio de todos dentro de la organización.

Los empleados opinan que sí están en constante comunicación con ellos para así dar solución a las dificultades que se presentan dentro de las labores que tienen a cargo; además afirman que los directivos programan personalmente reuniones para tratar asuntos importantes y problemas que se presentan dentro de la empresa y tratan de darles una adecuada y pronta solución.

Se puede notar que la empresa no se ha interesado por establecer programas de capacitación permanente en beneficio de todos los trabajadores, pero según algunos empleados, los directivos, han programado algunos talleres y seminarios que les permiten desempeñar mejor sus funciones, prestar un mejor servicio y mejorar la atención a cliente.

Según la encuesta realizada los empleados afirman que sus jefes atienden sus opiniones e ideas y los involucran en la toma de decisiones para mejorar la prestación del servicio a los clientes, por que consideran que ellos son los mas indicados para informar sobre las dificultades que se presentan con respecto a la prestación del servicio y además por que son ellos los que están directamente en contacto con los usuarios. Esto ha hecho que los trabajadores se sientan importantes e involucrados en los asuntos de la empresa.

Los trabajadores afirman que no hay motivación, pues falta iniciativa en los directivos para realizar actividades de integración ya que nunca se ha organizado eventos que permitan esta integración, los empleados dicen que estas actividades son necesarias e indispensables dentro de la empresa, para lograr una mayor confianza y amistad dentro del grupo

Los empleados en su gran mayoría opinan que cuando necesitan de información sus jefes si les prestan la atención necesaria para suministrársela, sin ningún problema.

Los trabajadores han notado que cuando se presentan situaciones de conflicto dentro de la empresa los directivos actúan de manera imparcial dando la solución de estas para darles un tratamiento justo.

Los trabajadores afirman que los directivos los incentivan a trabajar en equipo pues esto los lleva a obtener mejores resultados y la manera como son tratados hace que ellos se sientan que forman parte de la empresa es así como ellos se esmeran por realizar sus labores pues la motivación por parte de los directivos les sirve y ayuda mucho para realizar sus funciones con eficiencia.

La mayoría de los empleados afirman que los directivos han ayudado a satisfacer las necesidades y expectativas dentro de la empresa, ya que de ella depende el progreso y el futuro de la organización, además consideran que les han colaborado para que progresen dentro y fuera de la empresa; pues les han concedido permiso para cuando se les presente la oportunidad de capacitarse pues de esto también depende que tengan un buen desempeño en su trabajo.

Los empleados consideran que el trato que reciben por parte de sus jefes es de respeto y confianza pues nunca se han presentado problemas por abuso de autoridad o cuando ordenan algo lo hacen de manera que sus subalternos no se sientan presionados o humillados. Además cuando se han presentado algunos problemas de carácter personal se les ha dado confianza para ayudarles a resolver y que de esta manera no se sientan aislados o solos.

Los trabajadores oponían que la actuación de sus directivos dentro de la empresa es un líder, puesto que la manera como él ha dirigido la empresa hasta el momento, ha hecho que la mayoría de ellos se sientan satisfechos con la labor que realiza, ha sabido sobrellevar la empresa y ha hecho que cada día progrese y preste un mejor servicio a sus clientes.

Teniendo en cuenta la información obtenida de los directivos y trabajadores de Empochachagüí se diría que en la organización, la dirección es efectiva y que todos los mecanismos utilizados se encaminan a lograr los objetivos bajo las mejores relaciones laborales; pero la realidad es otra, puesto que en las diferentes visitas que se realizó en la empresa se pudo observar que los empleados contestaron la encuesta por conveniencia y no con sinceridad, ellos sienten temor de expresar lo que realmente sienten y perciben al interior de la organización.

En una de las visitas realizadas se pudo observar que una de las trabajadoras les decía a sus compañeras que era necesario responder con sinceridad, puesto que el gerente era una persona que se limitaba a dar ordenes, que a ellos ni se les tenía en cuenta para nada; que lo que ellos estaban respondiendo en la encuesta es algo totalmente diferente de lo que vivían al interior de la empresa. Además el grado de educación que los trabajadores presentan es muy bajo y en ningún momento se ha tomado medidas para que ellos se capaciten y progresen profesionalmente y personalmente, es tan grave el asunto que algunos de ellos no saben leer ni escribir y el gerente ni siquiera sea percatado de ello puesto que es una persona que no inspira confianza y tampoco da la oportunidad de que los trabajadores se expresen e interactúen con él.

La empresa no tiene una estructura organizacional definida, únicamente existen en sus archivos el manual de funciones de algunos cargos; lo que ha impedido que el perfil de los trabajadores no se haya definido con claridad y acorde a las exigencias del cargo.

El personal que integra actualmente la empresa Empochachagüí esta constituido de la siguiente manera:

**Cuadro 1
Personal Empochachagüí E.S.P**

| CARGO | ESTUDIOS | TIPO NOMBRAMIENTO | FECHA DE INGRESO | SALARIO |
|----------------|---|--|-------------------------|----------------|
| Gerente | Ingeniero Industrial Técnicos: Sistemas, contabilidad, pecuarios, haciendo postgrado: Gestión Pública. | Libre nombramiento y remoción. Nomina | Enero 6 de 2004 | |
| Tesorera | Bachiller académico, técnico en sistemas, un seminario en administración pública y finanzas. | Contrato Indefinido Nomina | Septiembre 6 de 1996 | \$800.000 |
| Secretaría | Bachiller académico, técnico en secretariado sistematizado | Contrato Indefinido Nomina | Abril 16 de 2002 | \$400.000 |
| Jefe de Planta | Analfabeta | Contrato indefinido Nomina | Enero 1 de 2001 | Mínimo |
| Jefe de Planta | Quinto de primaria | Contrato indefinido Nomina | Julio 1 de 2001 | Mínimo |
| Fontanero | Bachiller académico | Contrato indefinido Nomina. | Julio 1 de 2001 | Mínimo |
| Fontanero | Bachiller académico | Contrato indefinido Nomina | Julio 1 de 2001 | Mínimo |
| Fontanero | Tercero de Primaria | Contrato indefinido Nomina | Septiembre 11 de 2001 | Mínimo |
| Fontanero | Primaria | Contrato indefinido Nomina | Marzo 4 de 2001 | Mínimo |
| Fontanero | Primaria | Contrato indefinido Nomina | Julio 1 de 2003 | Mínimo |
| Fontanero | Analfabeta | Orden prestación de servicios (ops) | Cada 3 meses | Mínimo |
| Fontanero | Primaria | Orden prestación de Servicios (ops) | Cada 3 meses | Mínimo |

Como se puede apreciar, el nivel de estudio de los trabajadores de Empochachagüí es muy bajo, es inconcebible que mientras en la época actual se este hablando de la sociedad del conocimiento, existan en las empresas del medio aún trabajadores analfabetas. Son en estas situaciones donde el gerente debe demostrar la capacidad de liderazgo, es necesario convertirse en un líder trasformador, para influir en los demás y lograr un cambio sustancial.

9. SUGERENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LIDERAZGO DEL GERENTE EN EMPOCHACHAGÜI.



Foto 3. Trabajadores Empochachagüi.

Se ha comprobado que no hay un modelo único de liderazgo que pueda llevar a la transformación de diferentes situaciones; se ha constatado que es importante, que para esas diferentes situaciones se debe actuar con características de diferentes tipos de liderazgo.

Lo que es cierto es que la mayoría de las empresas necesitan un gerente sensitivo en la dirección, que pueda actuar de acuerdo a las circunstancias que se le presenten en un momento determinado.

Algunos autores han llegado a determinar que el liderazgo no se puede enseñar solo aprender; y es través de las relaciones con los demás, la experiencia y el conocimiento que se puede llegar a ser un líder diferente, es decir un líder transformativo; los líderes de este tipo, guían la acción de los demás integrantes; exaltando e impulsando su labor y haciendo que en sus seguidores se produzcan grados de conciencia altos como la libre actuación, responsabilidad, participación voluntaria y espontánea, la creatividad y el orgullo de pertenecer y formar parte de la organización a la cual pertenecen.

Aunque, como se menciona antes el liderazgo no se enseña solo se aprende; a continuación se establecen una serie de actividades que el gerente de Empochachagüi debe iniciar para que sus colaboradores comiencen a tener otra visión de su gestión.

CUADRO 2

ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA EL DESARROLLO DE LIDERAZGO EN EMPOCHACHAGUÍ.

| Funciones | Actividad | Objetivo |
|--------------------------|--|--|
| 1- Marcar el rumbo | <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la estructura organizacional de la empresa, manual de funciones y de procedimientos. • Reformular la misión y la visión de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Que los trabajadores Diferencien los niveles jerárquicos, conozcan con precisión las funciones a desempeñar y los requisitos mínimos exigibles de cada uno de los cargos. • Que los trabajadores comprendan y asimilen la razón de ser de la organización, como también a donde se quiere llegar y cual es el papel que ellos desempeñan para el logro de esa misión y visión |
| 2- Coordinar al personal | <ul style="list-style-type: none"> • Hacer conocer a los empleados la estructura organizacional, y los respectivos manuales | <ul style="list-style-type: none"> • Que los trabajadores desarrollen sus funciones con eficiencia y eficacia y comprendan el grado de responsabilidad que ellos tienen para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, distinguan con claridad las líneas de comunicación y autoridad. |
| 3- Motivar e inspirar | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer programa | <ul style="list-style-type: none"> • Subir el nivel de |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>de capacitación teniendo en cuenta las necesidades de los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • programar actividades deportivas y recreativas • Cambio de actitud • Fomentar el trabajo en equipo, trazando el plan de trabajo. • Establecer Reuniones de Trabajo • Establecer y difundir valores | <p>educación de los trabajadores para que presten el servicio de mejor calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrir espacios que permitan la integración del personal. • Que los trabajadores miren en él a una persona positiva, abierta al dialogo y siempre dispuesta a colaborarles. • Que los trabajadores comprendan que todos deben trabajar bajo el mismo objetivo, con ganas y disponibilidad. • Informar, aportar, concluir, fomentar las relaciones interpersonales. • Fortalecer la cultura organizacional que permita reflejar una mejor imagen empresarial |
|--|---|--|

Fuente: Esta investigación.

Al permitir el desarrollo integral de los trabajadores se otorga confianza a ellos; por tanto la organización esta logrando que estos se comprometan más para alcanzar los objetivos plante

CONCLUSIONES

- Teniendo en cuenta el análisis hecho en la información obtenida en la encuesta se puede concluir que los trabajadores califican al gerente un líder democrático y paternalista, lo que coincide con las respuestas dadas por el gerente, pero con la observación directa se pudo establecer que lo que ellos respondieron es algo totalmente contrario a la realidad puesto que consideran al gerente un líder autoritario.
- La empresa no es autónoma para tomar decisiones ya que para el nombramiento del personal depende directamente del alcalde de turno lo que complica la selección de un personal idóneo que vaya de acuerdo con las exigencias de la empresa.
- Debido a que la selección de personal se hace por conveniencia política, la empresa no ha logrado constituir un completo manual de funciones que diferencie las labores de cada cargo y un organigrama que permita establecer las líneas de autoridad y responsabilidad.
- El gerente no conoce las características del talento humano con que está trabajando teniendo en cuenta que el nivel educativo es muy bajo, lo cual hace que ellos no se interesen por superarse es necesario impulsar y motivar al personal para que encuentre el mecanismo que active sus deseos de superación.
- A través de esta investigación se pudo notar que el personal no recibe ningún tipo de capacitación que les permita desempeñarse de manera más eficiente en sus funciones y por ende prestar un mejor servicio a los clientes.
- El líder es aquella persona capaz de guiar, motivar y organizar un grupo de personas para llevarlos hacia una meta común y lograr objetivos específicos dentro de la empresa.
- El liderazgo tradicional está quedando obsoleto por una falta de visión de futuro, lo cual se visualiza en una falta de proyecciones empresariales y en un trato empleador autoritario y desmotivante.
- En contraposición a lo anterior, se comienza a hablar de un nuevo concepto de líder, cuyas características son: confianza en sí mismo. Visión, fe en la misión personal y del grupo, pasión ética, energía, actitud positiva, receptivo, participativo, comunicativo, estratega, flexible, emprendedor e innovador, capaz de apreciar y trabajar en equipo.

- La importancia del líder sobre el recurso humano esta basada en la capacidad empática de este para poder entender los cambios a nivel global, las necesidades del grupo y administrar la mejor forma las capacidades de cada individuo.
- El municipio de Chachagüí, aún no cuenta con el Comité de Desarrollo y Control Social de Servicios Públicos Domiciliarios por tanto se debería crear este comité para que exista mayor vigilancia de parte de la comunidad para con este tipo de empresas.

RECOMENDACIÓN

- Se hace necesario la elaboración de un nuevo manual de funciones en el que se aborden todos los cargos, con un perfil de mejor nivel educativo y se estructure el organigrama de la empresa.
- La empresa debe liderar espacio y tiempos determinados según convenga para una capacitación dirigida a los empleados de manera que se pueda descubrir sus capacidades y superar debilidades.
- El gerente debe motivar e incentivar a los trabajadores para que realicen eficiente y eficazmente sus labores y así prestar un mejor servicios a sus usuarios para que de esta manera la organización se mantenga como única y estable financieramente.
- El tipo de liderazgo que maneje el gerente debe ser transversal de tal forma que no se vean afectados los subalternos ni el mismo gerente.
- Se sugiere que en la toma de decisiones el gerente permita a sus colaboradores participar ya que son ellos los directamente involucrados con los clientes y conocen sus necesidades.
- Se recomienda al gerente tomar otra actitud de líder, para que se considere un miembro más del grupo y no poner distancias entre el jefe y los subalternos ya que es necesario involucrarse con ellos para conocer sus necesidades, habilidades, aptitudes y darle confianza para que ellos desarrollen sus funciones eficientemente en busca del bienestar de la empresa.
- Hoy en día el talento humano es fundamental en toda empresa, por tanto se recomienda utilizar un tipo de liderazgo participativo que tenga visión, misión personal y de grupo, posea una actitud positiva, que sea receptivo, flexible, emprendedor, estratega e innovador.
- Se debe realizar reuniones y talleres para dar a conocer a la comunidad sobre la importancia de crear el Comité de Desarrollo y Control Social de los Servicio Públicos Domiciliarios.
- Informar a la comunidad sobre los deberes y derechos que tienen como usuarios de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado del Municipio de Chachagüí.

- Que en la toma de decisiones intervenga el gerente y su colaboradores, que no interpongan su criterio personas o entidades ajenas a esta.
- Desligar a Empochachagüí de la Alcaldía Municipal para que sea una empresa autónoma e independiente, de lo contrario debería tomarse como una dependencia más de esta.
- Se recomienda tener en cuenta la propuesta que resulto de esta investigación como posible punto de partida para iniciar las funciones de liderazgo participativo que permita el desarrollo de sus trabajadores como el de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- GARCÍA, M. 2001 Liderazgo en las organizaciones. <<http://www.canalwok.com/directivos/liderazgo/estilos.html>>. (15 de mayo de 2001).
- “LA DIRECCION REVOLUCIONARIA” ISBN: 84 – 9770 – 661 -7 Editorial Visión Net.
- WARROEN, beniz; TERRENA lee Q. Las cuatro claves de liderazgo. Iberoamérica. Pág. 129.
- MARIN, C. 1998. Toma de decisiones y liderazgo. <<http://www.uaca.ac.cr/scts/1998msy/cmsrin1.htm#indice>>. (15 de mayo de 2001).
- ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO. Lee Q. Bolman; Terrena E. Deal. Pág. 339.
- T.P://www.Valores y Liderazgo Empresarial.com
- VALDERRAMA L. 2001. Características del Liderazgo. <http://www.laguia.com.ve/clasificados/trabajo/articulo_41.html> . (15 de mayo de 2001).
- VILLASMIL J. 2001. Gerencia y Liderazgo. <<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/generylider.shtml>>. (15 de mayo de 2001).

ANEXOS

UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta para empleados de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado del municipio de Cha chagüí “Empochachagui”.

Objetivo: Conocer el perfil que presenta el gerente como líder y la incidencia que tiene en el desempeño laboral de sus empleados.

NOMBRE: _____

EDAD: _____

CARGO: _____

1. Se promueven o realizan actividades en la empresa para que hayan mejores relaciones laborales.?

SI _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

2. Existe comunicación abierta entre directivos y empleados?

SI _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

3. Se han establecido programas de capacitación permitiendo el desarrollo integral de todos los empleados?

SI _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

4. Se programan talleres o programas de capacitación permitiendo el desarrollo integral de todos los empleados?

SI _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

5. Los directivos involucran a los empleados en la toma de decisiones?

SI _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

6. Se realizan actividades sociales para integrar al grupo?

SI _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

7. El gerente presta atención necesaria para brindar información?

SI _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

8. Se incentiva a los empleados a trabajar en equipo?

SI _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

9. El gerente hace sentir a los empleados como parte de la empresa?

SI _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

10. Los trabajadores se sienten motivados por el gerente de la empresa?

SI _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

11. El gerente ayuda a sus empleados a satisfacer ha satisfacer sus necesidades y expectativas dentro de la empresa?

SI _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

12. El gerente ha contribuido o colaborado para que progrese dentro y fuera de la empresa?

SI _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

13. El trato del gerente con los empleados es de respeto y confianza?

SI _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

14. Su jefe le da confianza y ayuda a resolver problemas personales?

SI _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta para los empleados de la Empresa de Acueducto y alcantarillado del municipio de Chachagüi “EMPOCHACHAGUI E. P. S”.

Objetivo: Conocer el perfil que presenta el gerente como líder y la incidencia que tiene en el desempeño laboral de sus empleados.

- Marque con un **X** la respuesta que usted considere más acertada.
1. El liderazgo que ejerce el gerente de Empochachagüí, es considerado como:
 - a. Autoritario, no tiene en cuenta al personal
 - b. Deja que el personal actúe como quiera, no hay exigencias
 - c. Toma la iniciativa y permite la colaboración de los empleados
 - d. Es quien hace todo por no comprometer a sus empleados

 2. En el proceso de toma de decisiones el gerente de Empochachagüí:
 - a. No permite que nadie opine
 - b. No se sabe nada de las decisiones tomadas
 - c. Las decisiones las participa con sus colaboradores
 - d. El solo toma las decisiones para que la responsabilidad recaiga sobre él

3. Usted considera que el gerente de Empochachagüí:
 - a. Conoce la empresa
 - b. No conoce la empresa
 - c. La conoce muy bien
 - d. La conoce pero no participa

4. El control o supervisión que ejerce el gerente de Empochachagüí, la considera:
 - a. Exhaustiva
 - b. No existe
 - c. Muy poco
 - d. Súper protector

5. Usted considera que el gerente de Empochachagüí es un jefe que:
 - a. Ordena y espera obediencia
 - b. No dirige, ni exige
 - c. Es un miembro más del grupo
 - d. Espera que el personal recurra a él

6. La comunicación con el gerente de Empochachagüí es:
 - a. Buena, es amable y da confianza
 - b. Regular, su personalidad es variable
 - c. Mala, es apático autoritario

7. Usted siente por el gerente de Empochachagüí:
- a. Apatía
 - b. Le es indiferente
 - c. Aprecio
 - d. Se considera su amigo
8. Usted considera que el gerente de Empochachagüí:
- a. Marca un rumbo en la realización de actividades
 - b. Cada empleado realiza las actividades como él quiere
9. Usted cree que la actuación del gerente de Empochachagüí en su administración es:
- a. Motivante
 - b. Desmotivante
10. Usted cree que la influencia del gerente dentro de las relaciones laborales de Empochachagüí es de una:
- a. Actitud positiva
 - b. Actitud negativa
 - c. No influye en nada
11. El gerente de Empochachagüí fomenta:
- a. El trabajo en equipo
 - b. El trabajo individual
 - c. Le es indiferente

12. Cuando existe una situación de conflicto el gerente de Empochachagüí:

- a. Interviene en la resolución
- b. Hace caso omiso de la situación

13. Usted considera al director de Empochachagüí una persona:

- a. Activa
- b. Pasiva
- c. Creativa
- d. Sumisa

UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta para el gerente de la Empresa de Acueducto y alcantarillado del municipio de Chachagüi “EMPOCHACHAGUI E.S.P”.

Objetivo: Conocer el estilo de liderazgo del gerente y la incidencia que tiene en el desempeño laboral del talento humano.

- Marque con un **X** la respuesta que usted considere más acertada.

1. El liderazgo que ejerce el gerente de Empochachagüí, lo considera como:

- a. Autoritario, no tiene en cuenta al personal
- b. Deja que el personal actúe como quiera, no exige
- c. Toma la iniciativa y permite la colaboración de los empleados
- d. Es usted quien hace todo por no comprometer a sus empleados

2. En el proceso de toma de decisiones usted:

- a. No permite que nadie opine
- b. No se sabe nada de las decisiones tomadas
- c. Las decisiones las participa con sus colaboradores
- d. Usted solo toma las decisiones para que la responsabilidad recaiga sobre usted

3. Usted considera que el gerente de Empochachagüí:
 - a. Conoce la empresa
 - b. No conoce la empresa
 - c. La conoce muy bien
 - d. La conoce pero no participa

4. El control o supervisión que ejerce el gerente de Empochachagüí, lo considera:
 - a. Exhaustiva
 - b. No existe
 - c. Muy poco
 - d. Súper protector

5. Usted considera que el gerente de Empochachagüí es un jefe que:
 - a. Ordena y espera obediencia
 - b. No dirige, ni exige
 - c. Es un miembro más del grupo
 - d. Espera que el personal recurra a usted

6. La comunicación con el gerente de Empochachagüí es:
 - a. Buena, es amable y les da confianza
 - b. Regular, su personalidad es variable
 - c. Mala, es apático autoritario

7. Usted siente por el gerente de Empochachagüí:
- a. Apatía
 - b. Le es indiferente
 - c. Aprecio
 - d. Se considera su amigo
8. Usted considera que como gerente de Empochachagüí:
- a. Marca un rumbo en la realización de actividades
 - b. Cada empleado realiza las actividades como él quiere
9. Usted cree que la actuación como gerente de Empochachagüí en su administración es:
- a. Motivante
 - b. Desmotivante
10. Usted cree que su influencia dentro de las relaciones laborales de Empochachagüí es de una:
- a. Actitud positiva
 - b. Actitud negativa
 - c. No influye en nada
11. El como gerente de Empochachagüí fomenta:
- a. El trabajo en equipo
 - b. El trabajo individual
 - c. Le es indiferente

12. Cuando existe una situación de conflicto usted:

- d. Interviene en la resolución
- e. Hace caso omiso de la situación

13. Usted se considera una persona:

- a. Activa
- b. Pasiva
- c. Creativa
- d. Sumisa

