

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGÍA



Efectividad del liderazgo gerencial para los colaboradores durante la pandemia COVID19, en Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros S.R.L., período julio-noviembre 2020, Distrito Nacional, República Dominicana.

Sustentado por:

Michelle Melissa Bobea Herrera 13-1915

Elymar Cordero Matos 14-1623

Trabajo de grado para optar por el título de:

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Asesores:

Gertrudis M. Valdez Ventura, M.A.M, PSCc – Asesora de Contenido

Jesús Peña Vásquez, M.A. – Asesor Metodológico

Santo Domingo, DN., República Dominicana

agosto 2021

**EFFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO GERENCIAL PARA LOS
COLABORADORES DURANTE LA PANDEMIA COVID19 EN BOBEA,
CORDERO & ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.R.L., PERÍODO
JULIO-NOVIEMBRE 2020, DISTRITO NACIONAL, REPÚBLICA
DOMINICANA.**

Dedicatoria

Dedico este Trabajo de Grado a mis padres Elías Cordero y Mayra Matos, por siempre apoyarme, por su constante esfuerzo y dedicación para que yo pudiera culminar mi carrera.

A mi fallecido abuelo el Ing. Máximo Matos, por sus enseñanzas, por sus grandes consejos y por siempre confiar en mí.

A mis tíos y a mi abuela, por confiar en mí y en mis capacidades y siempre darme ánimos para así poder llegar a la meta.

Elymar Cordero Matos

Quiero dedicar este Trabajo de Grado con mucho cariño a mi madre por haber hecho todo lo posible por que yo llegará hasta aquí y a todas las personas que de una u otra manera me apoyaron en este trayecto.

Michelle Bobea Herrera

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por su sabiduría, por darme salud y por su eterno amor.

Agradezco a mis padres, por siempre preocuparse por mi educación, por los valores inculcados y su constante amor y apoyo a mi persona.

A los amigos que me dio la UNPHU Chantal Álvarez, Pamela Rojo, Paola Cruz y Frinette De Beras, por estar presente desde el día uno, por su apoyo constante, las risas, lagrimas, por escucharme en mis momentos de estrés y por hacer de mis días en la universidad mejores.

A mi compañera de Tesis Michelle Bobea por proclamarse mi compañera desde el primer día que entramos a carrera y por aguantar mis momentos de intensidad durante el proceso.

A mis asesores Gertrudis Valdez y Jesús Peña, por su paciencia, entrega y apoyo durante este proceso.

Elymar Cordero Matos

Agradecimientos

Quiero agradecer especialmente a Dios por permitirme cumplir este logro, una gran meta que todo estudiante busca alcanzar, agradezco a mi madre Julia Herrera porqué por ella no sería quien soy ahora, gracias mami por siempre demostrarme que, si se puede y que Dios no abandona a sus hijos, también al Bori que siempre me otorgó buenos consejos y siempre apoyó para que lograra esta meta.

Agradecer a mi esposo Elvis Rodríguez el cual me ha apoyado bastante en todas mis decisiones, quien ha sido mi paño de lágrimas en esos momentos que a veces quería desvanecer y quien hoy en día es una persona que admiro bastante. Agradezco también a mi hermana Nathalie Herrera quien siempre ha apostado a mí, dándome todo su apoyo y amor.

A mis amigxs que me regaló la UNPHU, quienes son: Plácido Acosta, Uddy Mendez, Madeleine Rodríguez, Wandy Agramonte, Marielis Rodríguez, Madeline Cristal y en especial a Jeanne Marie Mckinney y Gabriela Núñez que de verdad hicieron mi camino más divertido en esta carrera y todas las risas en clases, la unión que teníamos era única.

A mi amiga y compañera de tesis Elymar Cordero me acuerdo como el día de hoy cuando entramos en carrera que te dije “seremos compañera de tesis, así que no podemos quemar ninguna materia jaja” y así lo logramos, gracias por aceptar montarte en este barco conmigo y nadar entre mareas, no pude haber hecho mejor elección.

A nuestros asesores Gertrudis Valdez y Jesús Peña, quienes siempre estuvieron ahí guiándonos desde que inició este proceso con paciencia y mucha sabiduría.

¡Gracias!

Michelle Bobea Herrera

Índice de Contenido

Resumen	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
Capítulo I, Presentación del Problema	14
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Delimitación del problema	15
1.3 Justificación del problema	16
1.4 Preguntas de investigación	18
1.5 Objetivos de la Investigación	18
1.5.1 Objetivo general.....	18
1.5.2 Objetivos específicos	18
1.6 Limitaciones	19
Capítulo II, Marco Teórico	20
2.1 Antecedentes internacionales	20
2.1.1 Antecedentes nacionales	21
2.2 Liderazgo: Origen y concepto	22
2.2.1 Concepto de liderazgo gerencial.....	23
2.2.2 Teorías del liderazgo.....	25
2.2.3 Tipos de liderazgo.....	27
2.2.4 Liderazgo virtual.....	28
2.2.5 Liderazgo en tiempos de pandemia COVID-19	29
2.3 Empresas en el siglo XXI	31
2.3.1 Según el sector de actividades:	32
2.3.2 Según el tamaño:.....	32
2.3.3 Según la propiedad del capital:	33
2.3.4 Según el ámbito de actividad:	33
2.3.5 Según el destino de los beneficios:	34
2.3.6 Según la forma jurídica:.....	34
2.4 Gerente efectivo y sus características	35
2.5 Efectividad.....	36
2.6 Evaluación del Desempeño	37
2.6.1 Métodos de evaluación del desempeño.....	38
2.7 Productividad del colaborador en tiempos de pandemia	39

2.8 Organización virtual	40
2.9 Plan de desarrollo	42
2.10 Comunicación entre el líder y su equipo durante cuarentena por pandemia	43
2.11 Empresa Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros	44
2.11.1 Historia.....	44
2.11.2 Misión	45
2.11.3 Visión.....	46
2.11.4 Valores	46
2.11.5 Organigrama Institucional	47
2.11.6 Medidas tomadas por Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros a causa de la pandemia COVID-19.	47
Capítulo III, Marco Metodológico	50
3.1 Perspectiva Metodológica (enfoque).....	50
3.2 Diseño de investigación.....	50
3.3 Tipo de investigación	51
3.4 Unidad de análisis, población, muestra y tipo de muestreo	51
3.5 Fuentes primarias y secundarias	52
3.5.1 Fuentes Primarias:.....	52
3.5.2 Fuentes secundarias:	52
3.6 Métodos de investigación	52
3.7 Técnicas e instrumentos utilizados.....	52
3.8 Métodos y técnicas de análisis de datos	54
3.10 Tabla de operacionalización de variables.....	55
Capítulo IV, Resultados, Conclusiones y Recomendaciones	59
4.1 Resultados de las encuestas	59
4.2 Análisis de resultados	83
4.3 Conclusión.....	86
4.4 Recomendaciones	88
Bibliografía.....	89
Anexos.....	92

Índice de Tablas

Tabla No. 1 Características de gerente efectivo	60
Tabla No. 2 Actitud directa, honesta, respetuosa y asertiva.....	61
Tabla No. 3 Empatía.....	62
Tabla No. 4 Trabajo en Equipo	63
Tabla No. 5 Motivación al personal	64
Tabla No. 6 Ambiente laboral durante pandemia COVID-19.....	65
Tabla No. 7 Productividad durante pandemia COVID-19	66
Tabla No. 8 Medidas tomadas por la empresa.....	67
Tabla No. 9 Recursos para trabajo remoto	68
Tabla No. 10 Liderazgo gerencial durante la pandemia COVID-19.....	69
Tabla No. 11 Existencia plan de desarrollo de efectividad de liderazgo gerencial	70
Tabla No. 12 Efectividad del plan de desarrollo	71
Tabla No. 13 Plan de desarrollo de efectividad de liderazgo gerencial	72
Tabla No. 14 Asistencia de colaboradores durante pandemia COVID-19.....	73
Tabla No. 15 Asistencia reuniones semanales durante pandemia COVID-19.....	74
Tabla No. 16 Entrega de tareas oportunamente durante pandemia COVID-19	75
Tabla No. 17 Dominio de funciones asignadas durante pandemia COVID-19.....	76
Tabla No. 18 Disposición durante pandemia COVID-19	77
Tabla No. 19 Tardanzas durante pandemia COVID-19	78
Tabla No. 20 Cumplimiento de las normas durante pandemia COVID-19.....	79
Tabla No. 21 Adaptación al cambio durante pandemia COVID-19.....	80
Tabla No. 22 Capacidad de aprendizaje durante pandemia por COVID-19	81
Tabla No. 23 Productividad de colaboradores durante pandemia COVID-19	82

Índice de Gráficos

Gráfico No. 1 Organigrama institucional empresa Bobea, Cordero & Asociados	
Corredores de Seguros.....	47
Gráfico No. 2 Características de gerente efectivo	60
Gráfico No.3 Actitud directa, honesta, respetuosa y asertiva.....	61
Gráfico No. 4 Empatía.....	62
Gráfico No. 5 Trabajo en Equipo	63
Gráfico No. 6 Motivación al personal	64
Gráfico No. 7 Ambiente laboral durante pandemia COVID-19.....	65
Gráfico No. 8 Productividad durante pandemia COVID-19	66
Gráfico No. 9 Medidas tomadas por la empresa	67
Gráfico No. 10 Recursos para trabajo remoto	68
Gráfico No. 11 Liderazgo gerencial durante la pandemia COVID-19.....	69
Gráfico No. 12 Existencia plan de desarrollo de efectividad de liderazgo gerencial	70
Gráfico No. 13 Efectividad del plan de desarrollo	71
Gráfico No. 14 Plan de desarrollo de efectividad de liderazgo gerencial	72
Gráfico No. 15 Asistencia de colaboradores durante pandemia COVID-19.....	73
Gráfico No. 16 Asistencia reuniones semanales durante pandemia COVID-19.....	74
Gráfico No. 17 Entrega de tareas oportunamente durante pandemia COVID-19.....	75
Gráfico No. 18 Dominio de funciones asignadas durante pandemia COVID-19	76
Gráfico No. 19 Disposición durante pandemia COVID-19	77
Gráfico No. 20 Tardanzas durante pandemia COVID-19	78
Gráfico No. 21 Cumplimiento de las normas durante pandemia COVID-19	79
Gráfico No. 22 Adaptación al cambio durante pandemia COVID-19	80
Gráfico No. 23 Capacidad de aprendizaje durante pandemia por COVID-19	81
Gráfico No. 24 Productividad de colaboradores durante pandemia COVID-19.....	82

Resumen

El liderazgo gerencial ha sido un aspecto clave en las empresas durante la crisis de COVID-19, ya que los líderes deben fijar estrategias sólidas para garantizar un funcionamiento óptimo y así establecer un equilibrio entre la productividad, motivación y la eficiencia en las organizaciones.

Los objetivos de este trabajo se centran en evaluar si el liderazgo gerencial ha sido efectivo en los colaboradores y en su desempeño laboral durante la pandemia.

Por lo que se realizó un estudio para determinar la efectividad del liderazgo gerencial para los colaboradores durante pandemia por COVID-19 en los colaboradores de Bobeá, Cordero & Asociados Corredores de Seguros, así como las características que hacen a un gerente efectivo.

El liderazgo gerencial impacta en cada uno de los colaboradores ya sea de manera positiva o negativa. La muestra estuvo constituida por 100 colaboradores, a los cuales se les aplicó una encuesta enviada para evaluar la efectividad del liderazgo gerencial. Aproximadamente un 97% seleccionó que se sienten satisfechos por el manejo a nivel de liderazgo gerencial durante la pandemia, siendo así, en el mismo por ciento mencionado las personas que expresaron que su productividad durante esos meses fue alta.

Palabras Claves: Liderazgo Gerencial, COVID, Desempeño Laboral, Pandemia.

Abstract

Managerial leadership has been a key aspect in companies during the COVID-19 crisis, since leaders must set solid strategies to ensure optimal performance and thus establish a balance between productivity, motivation and efficiency in organizations.

The objectives of this work are focused on evaluating whether managerial leadership has been effective on employees and their job performance during the pandemic.

Therefore, a study was conducted to determine the effectiveness of managerial leadership for employees during the COVID-19 pandemic in the employees of Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros, as well as the characteristics that make an effective manager.

Managerial leadership has a positive or negative impact on each of the employees. The sample consisted of 100 employees, to whom a survey was sent to evaluate the effectiveness of managerial leadership. Approximately 97% selected that they were satisfied with the management leadership during the pandemic, and the same percentage of people who expressed that their productivity during those months was high.

Key Words: Management Leadership, COVID, Job Performance, Pandemic.

Introducción

La pandemia del COVID-19 es definida como “La enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto el nuevo virus como la enfermedad eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019” (OMS, 2020).

La llegada de pandemia COVID-19 ha impulsado a las empresas a adaptarse a ciertos cambios, es por eso que, el papel de la gerencia da un valor agregado a la empresa, la clave es “Liderazgo gerencial”, definido como: “la influencia que ejerce una persona (líder) sobre otras (liderados), para que estas actúen de forma comprometida e integrada en la consecución de los objetivos, con eficacia y eficiencia”. (Louffat, 2015).

Se tomó como estudio de caso una empresa que se dedica al corretaje de seguro, la cual permitió acceder a sus colaboradores, se estará utilizando un nombre ficticio por intereses propios, el nombre que se utilizará es Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros, la misma durante la llegada de la pandemia COVID-19 inmediatamente creó un comité con las gerencias para prevención del virus COVID-19 tomando medidas como crear un protocolo para salvaguardar la vida de los colaboradores.

Pasando de tener jornadas de trabajo presenciales a usar el teletrabajo, definido como un “Trabajo a distancia incluido el trabajo a domicilio, efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora”. (OIT, 2020).

En República Dominicana, actualmente se cuenta con pocas investigaciones acerca del liderazgo gerencial y cómo este influye en el manejo de los colaboradores, además agregándole a este factor que llegó, la actual pandemia de COVID-19, la cual

abre puertas para nuevas informaciones, por lo que esta investigación tiene como objetivo principal analizar el liderazgo gerencial y su efectividad en el manejo de los colaboradores de Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros durante la cuarentena en tiempos de COVID-19.

Se identificó y se analizó en la investigación que tanta efectividad tiene el liderazgo gerencial en los colaboradores en tiempos de pandemia por COVID-19.

Esta investigación fue de gran aporte tanto para los colaboradores que se encuentran actualmente trabajando desde sus hogares, como para el sector empresarial que están ejerciendo el liderazgo de una u otra manera indirectamente y tendrán la opción de reinventarse y planificarse en base esta experiencia para el futuro.

El trabajo de investigación está conformado por 4 capítulos los cuales están clasificados de la siguiente manera: Presentación del problema, marco teórico, el marco metodológico que abarca el tipo de investigación y las técnicas utilizadas, y finalmente por el capítulo que incluye los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I, Presentación del Problema

Como primer paso en este capítulo se mostró la manera en que la idea se desarrolla y se transforma en el planteamiento del problema manejando los elementos principales para un problema de investigación como son: delimitación del problema, justificación del problema, los objetivos de investigación, preguntas de investigación y las limitaciones de la investigación. En el capítulo se discuten estos elementos dando respuestas a cada uno, y contextualizándolos al medio de estudio.

1.1 Planteamiento del problema

El liderazgo es una característica que identifica a ciertas personas ya que estas son capaces de influir y guiar directamente e indirectamente a otros con el fin de lograr objetivos de manera efectiva, hoy en día muchas empresas cuentan con grandes líderes a nivel gerencial, ya que poseer este tipo de competencias permite manejar conflictos y equilibrar los intereses de los colaboradores del equipo.

La llegada de la COVID-19 a la República Dominicana ha puesto a todos los sectores empresariales en modo alerta y a promulgar la reinvención con cada uno de los colaboradores que componen una empresa, por lo que los ha llevado a tomar decisiones con el fin de mantener la productividad y de preservar la vida de los colaboradores y sus familiares.

La pandemia COVID-19 como se ha podido observar según noticias ha tenido impacto a nivel psicológico y emocional ocasionando que muchos colaboradores sientan incertidumbre de inestabilidad laboral, económica, miedo al desconfinamiento, la presión laboral que de una u otra manera están sometidos por sus superiores que es donde entra en participación el liderazgo gerencial.

Tomas Chamorro-Premuzic, profesor de psicología empresarial en el University College de Londres y la Universidad de Columbia, sugirió que una crisis como la pandemia COVID-19 hace que sea mucho más fácil identificar a los malos líderes. La falta de liderazgo ha causado inestabilidades emocionales, poca productividad laboral, hasta incluso provocar que un colaborador pierda su trabajo.

Esta pandemia de una u otra manera ha producido un aprendizaje, porque la empresa Bobeá, Cordero & Asociados Corredores de Seguros como hoy en día a nivel mundial se ha visto afectada y ha logrado reinventarse desde inicios de este virus, tomando las medidas necesarias para mitigar esta enfermedad y que la productividad del personal no se vea afectada.

La empresa tiene 7 sucursales en el interior: San Francisco de Macorís, La Vega, Romana, Bávaro, Bonaó, Santiago y Puerto Plata y a todos los colaboradores que las componen los pudieron abastecer de los recursos necesarios para desarrollar trabajo remoto sin dificultades.

1.2 Delimitación del problema

Con esta investigación se pretende dar a conocer cuál ha sido la efectividad del liderazgo gerencial en los colaboradores durante la Pandemia COVID-19.

La población censal está integrada por los colaboradores de la empresa Bobeá, Cordero & Asociados Corredores de Seguros, ubicados en la calle Máximo Avilés Blonda, esquina José Brea Peña, Evaristo Morales, Santo Domingo, República Dominicana.

La investigación se realizará analizando un período delimitado de tiempo que será el año 2020, específicamente los meses comprendidos desde julio hasta noviembre.

1.3 Justificación del problema

Los momentos de crisis global constituyen grandes retos para los líderes. El liderazgo involucra alinear lo que son todas las decisiones hacia una meta en común.

En las crisis el líder va siempre adelante, es el momento de más visibilidad, es donde muestra sus habilidades como líder, donde brinda contención y donde transmite el mensaje de que todo estará bien, pese a la situación por la que se está pasando.

Tomando en cuenta la cuarentena y el distanciamiento proveniente de la misma, las técnicas de comunicación de los líderes se vuelven más crítica al momento de gestionar a los colaboradores en el trabajo remoto, debiendo contar con un buen grado de claridad, ser cuidadoso respecto a las decisiones a tomar, ser empático y mostrar templanza a la hora de actuar.

Actualmente, las organizaciones están presentando riesgos estratégicos y operativos, como es el retraso o interrupción de sus labores, cambios en la demanda de clientes, aumento de costos, problemas con la protección de la salud y la seguridad de los colaboradores, mano de obra insuficiente, entre otros.

Estos riesgos pueden verse marcados de manera significativa en las organizaciones, por lo que los líderes deben transformar la mentalidad de su equipo y hacerles saber que se van a recuperar y van a continuar prosperando.

Esta investigación es importante y necesaria porque sirve de conocimiento a los líderes, a la empresa y a los mismos colaboradores para así identificar y poder describir que tan efectivas son las decisiones tomadas durante ese proceso de pandemia COVID-19 y/o alguna crisis que se pueda presentar de tal envergadura, así como también le permitirá conocer que tanta afectividad tiene el liderazgo gerencial dentro de la empresa.

Otras empresas de naturaleza similar se verán igualmente beneficiadas por la investigación, ya que podrán tomar como ejemplo los resultados que sean aquí reflejados con el propósito de analizar si funcionarían o no en su empresa.

Actualmente el país no cuenta con investigaciones acerca de cómo el liderazgo gerencial influye en la productividad de los colaboradores, agregando el nuevo factor que es la llegada de la pandemia COVID-19, por lo que se generarán más informaciones y aportes para la misma.

Las encuestas realizadas a los colaboradores y gerentes de la empresa, serán llevadas a cabo de forma anónima, con el propósito de proteger su identidad y le permitiera opinar con total libertad.

1.4 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles características describen a los gerentes efectivos de Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros?
2. ¿Cuál fue el nivel de desempeño laboral de los colaboradores durante la pandemia por COVID-19 en la empresa Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros?
3. ¿Existe un plan de desarrollo de efectividad de liderazgo gerencial en tiempo de pandemia por COVID-19 en Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros?

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo general

Evaluar la efectividad del liderazgo gerencial para los colaboradores durante la pandemia COVID-19 en Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Identificar las características del gerente efectivo, durante la pandemia COVID-19 en los colaboradores de la empresa Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.
2. Mostrar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores durante la pandemia por COVID-19 en Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.

3. Conocer la existencia de un plan de desarrollo de efectividad de liderazgo gerencial en tiempo de pandemia por COVID-19 en Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.

1.6 Limitaciones

- Al investigar sobre el tema no encontrar las informaciones significativas, dado que es una pandemia reciente.
- La recopilación de datos sobre la muestra que se estudia se ve afectada por la pandemia COVID-19, que no se realizará de manera presencial, para mantener el distanciamiento social.

En el siguiente capítulo se presentará la base teórica que defienden esta investigación, fundamentada sobre aspectos relevantes del liderazgo gerencial, sus objetivos, sus tipos, en qué consiste, sus teorías, y todo lo relacionado con el mismo.

Capítulo II, Marco Teórico

En base a una exhaustiva revisión bibliográfica se sostiene el porqué de esta investigación. Se presentan abordando parte teórica de la comunidad a intervenir y luego se destacan teorías en relación al tema que se investiga. Además, se detallan conceptos técnicos de la investigación, como liderazgo gerencial, organización virtual, empresas, entre otros.

2.1 Antecedentes internacionales

Según la referencia de los autores (Lewin, Lippit, & White, 1939) bajo el planteamiento de que una función importante del líder era crear un «clima o atmósfera social» en el grupo, que influiría en la satisfacción y rendimiento de sus miembros, los autores crearon una situación experimental en la que manipularon dicho clima.

Los resultados obtenidos en estos trabajos demostraron que un mismo grupo podía comportarse de forma diferente en función del tipo de liderazgo que se ejerciera sobre él. A su vez, dichos resultados llevaron a los autores a apoyar el estilo «democrático» por razones de autonomía, satisfacción y eficacia grupales.

Al inicio las investigaciones del liderazgo eran realizadas desde una perspectiva individual. Sin embargo, actualmente, el estudio del liderazgo se enfoca no solo en el líder, sino también en los seguidores, en el entorno, en la cultura y en el contexto. El liderazgo ya no es descrito únicamente como una característica individual, sino más bien como una dinámica global, compleja y social estratégica (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

Según las referencias de los autores (Cope & Waddell, 2001) concluyeron que el tipo de liderazgo colaborador por la gerencia del sector laboral tradicional se ha desplazado al virtual (comercio electrónico), y que ciertas habilidades (ser visionario, informativo, escuchar las opiniones de los demás, tomar riesgos, ser asequible, abierto al cambio, el compromiso, la determinación y la comunicación) son requeridos para liderar la evolución hacia el comercio electrónico.

2.1.1 Antecedentes nacionales

En la República Dominicana, en varios momentos de la historia, el liderazgo se ha puesto a la altura de las circunstancias, ante crisis de distintas magnitudes. Muchas páginas, discursos y hasta canciones se han dedicado al legado de Francisco Alberto Caamaño, nadie recuerda Palma Sola, solo la revolución de abril de 1965.

Entre los eventos más recientes se encuentran: la crisis de escasez de combustible, generada por la Guerra del Golfo, en 1990, y la crisis electoral de 1994.

En estudio realizado por la consultora de gestión de reputación (Villafañe & Asociados, 2020), refleja que los ejecutivos empresariales apuestan al liderazgo social para sacar adelante sus negocios tras haber superado la crisis económica y sanitaria del COVID-19, considerando que la figura del líder tomará aún más relevancia “como catalizador de la recuperación” financiera.

El trabajo, de carácter cualitativo, ha contado con la participación de 52 ejecutivos en jefe (CEO) españoles, y 44 latinoamericanos procedentes de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y República Dominicana, los encuestadores subrayaron que se debe adoptar un protagonismo hacia el interior de la empresa, dirigido a lograr la cohesión y el alineamiento de los colaboradores.

2.2 Liderazgo: Origen y concepto

Desde la antigüedad, el liderazgo ha sido probado en la sociedad humana. Grandes emperadores, reyes, guerreros, etc., por sus logros, han dejado su nombre en la historia de la humanidad, siendo en muchos casos objeto de investigación de diferentes disciplinas, en este caso especial, el liderazgo.

Esta característica siempre ha existido desde que los seres humanos dejaron de ser nómadas y comenzaron a organizarse en civilizaciones, en las cuales se ha establecido una estructura jerárquica en la que puedan gobernarse a sí misma y a su gente.

La primera evidencia de esto se puede ver en la civilización Sumeria (siglos 50 y 49 a.C.), en la que los sacerdotes debían manejar los bienes del pueblo, o en las inmensas obras arquitectónicas que son las pirámides egipcias, que fueron construidas en el siglo XXV a.C., gracias al conocimiento geométrico y al liderazgo de los capataces.

A medida que los reinos se expandían y fortalecían, el liderazgo hizo lo mismo, debido a esto los líderes se desarrollaron y mejoraron su forma de administrar la sociedad. Como resultado, el liderazgo se ha convertido en tema de investigación para filósofos y sabios de muchas épocas, quienes comenzaron a escribir manuales y libros sobre el tema, analizando desde los campos administrativos y organizacionales hasta los campos militares.

Antes de pasar a definir liderazgo gerencial, es necesario hacer una breve introducción de lo que significa liderazgo, exponiendo algunas definiciones según ciertos autores.

El liderazgo, es la relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades, que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio (Madrigal, 2019).

El liderazgo es la habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas (Archer, 2013).

Stogdill (2010) Define el liderazgo como “El proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen”.

El liderazgo es el ejercicio de las cualidades de líder, que conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien a cambiarla para alcanzar los objetivos de la organización (Human & Partners, 2013).

Líder es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientador, también puede ser la persona o equipo que va en cabeza de una competición deportiva (RAE, 2014)

El liderazgo básicamente es la manera en la que una persona (líder) ejerce influencia sobre un grupo de personas para así lograr un objetivo en común. El líder se encarga de motivar a sus seguidores para así lograr dichos objetivos.

2.2.1 Concepto de liderazgo gerencial

Para comprender la efectividad del liderazgo gerencial en colaboradores en cuarentena por COVID-19 se debe definir el concepto de liderazgo gerencial detalladamente. Para esto, se definirá a continuación el concepto de liderazgo gerencial.

El liderazgo gerencial es la capacidad de desarrollar planes estratégicos sólidos que permitan alcanzar las metas que el directorio o el propietario han fijado para la

compañía y generar la motivación necesaria para que todo el equipo se concentre en el logro eficiente y oportuno de sus metas (Cardozo, Ramirez, & Yopez, 2012).

Un líder que utiliza el liderazgo gerencial se enfoca en desarrollar sus habilidades de negociación para llegar a un acuerdo, actúa como mediador para lograr el equilibrio en todas las situaciones de la empresa, especialmente cuando surgen conflictos.

Además, tiene la responsabilidad de considerar la situación actual de la empresa y del mercado, y considerar qué actividades y caminos se realizarán en el futuro. Estos planes deben ser muchos, porque si la estrategia principal no funciona, hay un segundo camino por recorrer.

Asimismo, es necesario que los líderes evalúen los riesgos que asumirá la empresa y asuman la responsabilidad de las situaciones que dichos riesgos traen consigo.

Todo tipo de liderazgo cuenta con ciertas ventajas, las que se destacan en el liderazgo gerencial son las siguientes:

- a) Cuando hay algún conflicto, todas las partes sienten que son tomadas en cuenta.
- b) Los clientes sienten confianza de que sus intereses serán respetados en todo momento.
- c) El rumbo de la empresa está planeado y no se va a improvisar en el camino.

Un líder gerencial puede y espera ayudar a su gente a satisfacer dos necesidades básicas: la oportunidad de aprovechar al máximo sus habilidades y una remuneración razonable por su trabajo.

Cuando los subordinados saben que su jefe cumple con estas condiciones, desarrollan habilidades de liderazgo. En otras palabras, pueden confiar en sí mismos cuando saben que pueden confiar en que conocen su trabajo y pueden hacerlo.

2.2.2 Teorías del liderazgo

Según las referencias del autor (Daft, 2006) debido a la influencia del liderazgo en la obtención de objetivos y/o metas, ha sido objeto de múltiples estudios, de modo que existen diferentes opiniones, formas de explicar y por lo tanto distintas teorías sobre el liderazgo.

- a) Teoría del gran hombre: El origen de la investigación del liderazgo dice que los líderes que se consideran hombres nacen con ciertas características de liderazgo heroico y con la capacidad de ejercer poder e influencia. El liderazgo está compuesto por un "gran hombre" que, en virtud de sus cualidades y habilidades innatas, influye en otros para que lo sigan.
- b) Teoría de los rasgos: Esta teoría se deriva de la teoría del gran hombre e implica que ciertas características se denominan rasgos, que pueden distinguir quién puede ser líder y quién no. Esta teoría se basa en el hecho de que las personalidades de las personas pueden identificar las diferencias individuales de las personas. Los líderes se caracterizan por ciertos rasgos como son: tener altos niveles de energía, inteligencia, intuición y la capacidad de ser predictivos y persuasivos.
- c) Teoría del comportamiento: Al no poder determinar un conjunto de características universales, se comenzó a estudiar que hace un líder, en vez de como es. Se investigó qué hicieron los líderes en su trabajo (el contenido, funciones y obligaciones del administrador).

Posteriormente, se amplió el alcance del estudio para determinar la diferencia de comportamiento entre líderes eficaces y los que no lo son, e investigar cómo se comportan los líderes con sus seguidores, por ejemplo, si son autoritarios o democráticos, y también así la relación que guardaba con el liderazgo eficaz.

- d) Teoría de la contingencia: A veces llamada teoría situacional, que explica que es imposible entender el liderazgo independientemente de las diferentes variables contextuales y de las situaciones que afectan el comportamiento de liderazgo efectivo.

Las variables más importantes de la situación son las características del seguidor, el entorno laboral y las tareas del seguidor, y las características del entorno externo. La idea es que el líder estudie la situación y adapte su comportamiento para mejorar su efectividad.

- e) Teoría de la influencia: Son teorías que analizan el proceso de influencia entre líderes y seguidores. Una de las principales teorías es la teoría del liderazgo carismático, que se refiere a la influencia del liderazgo que no se basa en la posición o en la autoridad formal, sino en la cualidades y carisma del líder.

Intentan determinar el comportamiento de los líderes carismáticos y las condiciones que pueden dar lugar a los líderes carismáticos. La visión del líder para el futuro inspira e influye en los cambios en las personas.

- f) Teoría de las relaciones: Esta teoría considera que el aspecto más importante de la eficacia del liderazgo son las relaciones interpersonales.

Dicho liderazgo empieza a no ser visto como algo que el líder hace a un seguidor sino como un proceso de relaciones, que radica en la forma en que los líderes y

sus seguidores interactúan, influyendo así unos en otros, y que permite que cada persona colabore para alcanzar la visión.

2.2.3 Tipos de liderazgo

Según la referencia del autor (Goleman, 2013) existen seis tipos de liderazgo basados en seis componentes de inteligencia emocional. Cada tipo ofrece características diferentes por lo que cada uno tiene impactos diferentes en el clima laboral y en la planificación de la organización:

- a) Liderazgo coercitivo: El líder ordena y manda. Busca el cumplimiento inmediato de las tareas a través de instrucciones precisas. Los subordinados actúan para evitar castigos. Funciona bien en situaciones de emergencia, cuando hay que dar un cambio radical al negocio o con trabajadores problemáticos
- b) Liderazgo visionario u orientativo: El líder tiene una visión clara a largo plazo. Con su entusiasmo moviliza a las personas hacia esa visión. Además, las motiva haciéndoles ver cuál es su papel en el conjunto de la organización.
- c) Liderazgo afiliativo: El líder cuida los sentimientos de sus colaboradores, genera vínculos afectivos y crea armonía entre los miembros del grupo. Esto genera una fuerte lealtad, crea motivación y facilita la comunicación.
- d) Liderazgo democrático o participativo: El líder obtiene ideas y toma decisiones de manera conjunta con los colaboradores. Esto facilita la aceptación de las decisiones y mejora el ambiente de trabajo. También hace a las personas más realistas.

- e) Liderazgo ejemplar: El líder establece estándares de desempeño altos y se pone como ejemplo. Detecta a los trabajadores con bajo rendimiento y les exige más. En caso de no responder los reemplaza por otros más capaces.
- f) Liderazgo coach o capacitador: El líder capacitador ayuda a los colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles y los ligan a sus expectativas personales y de carrera. Anima a sus colaboradores a establecer objetivos a largo plazo y les ayudan a crear un plan para lograrlos.

2.2.4 Liderazgo virtual

Debido a la COVID-19, muchas empresas han entrado en una nueva realidad virtual en el lugar de trabajo, lo que trae nuevos desafíos a los líderes.

El liderazgo virtual es aquel que existe en efecto o en esencia, aunque no de manera presencial, en términos empresariales existe el cargo de liderazgo, pero no siempre está ocupado, la ocupación de este dependerá de la necesidad del momento, este liderazgo será asumido por un miembro del equipo en el momento justo en el cual sea requerido. (Canelones, 2011)

No hace falta decir que la virtualización no es física y la conectividad y la productividad del equipo no continuarán automáticamente en el mundo virtual. La formación de equipos virtuales puede traer muchos beneficios, pero existen mayores riesgos de dislocación y falta de colaboración, por lo que, si no se hace correctamente, podría afectar la confianza del equipo y el compromiso de los colaboradores.

Cabe destacar que, el liderazgo virtual no se puede ejercer en cualquier organización, ya que requiere colaboradores que no necesitan supervisión continua. El clima y las condiciones de trabajo que establecen los líderes virtuales alientan a los

colaboradores autocontrolarse y orientarse para lograr una visión común independientemente de la condición física del líder.

La figura de un líder virtual también se puede observar en ciertas organizaciones internacionales con presencia en varios países, el principal líder se encuentra en la sede de la organización, aún y cuando en cada país existen líderes para cada división, la principal visión que comparten es la del líder superior aún y cuando este no está físicamente con ellos.

2.2.5 Liderazgo en tiempos de pandemia COVID-19

Sin duda, el liderazgo cambia constantemente, pero hoy en día, para muchas organizaciones y líderes, se enfrentan a algo completamente nuevo y que los ha llevado a realizar y tomar acciones nunca antes vistas. Esto causado por una emergencia sanitaria a la que ha llevado a la mayoría de las empresas sigan sus labores desde casa.

De hecho, para los líderes que no han tenido la oportunidad de trabajar el home office, este método puede resultar ineficaz y carecer de credibilidad. Es por esto que las organizaciones deben brindar seguridad, de que este modelo puede ser muy útil y es actualmente el modelo que se debe administrar.

Muchos líderes de nuestro tiempo son generaciones formadas bajo planes muy tradicionales, en los que el "jefe" debía estar supervisando en todo momento las actividades de sus subordinados y nunca se imaginó desempeñando esta función de forma remota.

Cuando el líder confía en su equipo, el resultado será más efectivo. Resulta que una vez que el líder tiene confianza en el equipo los resultados incrementan.

Por ello, se recomienda que el líder de esa confianza y establezca metas para lograr un mensaje claro de empoderamiento y responsabilidad para su equipo de trabajo.

Teniendo en cuenta el aislamiento, al gestionar un equipo de forma remota, las habilidades comunicativas de un buen líder cobran especial importancia, deben tener un alto grado de claridad, actuar con diligencia, mostrar compasión y controlar su tiempo.

Para los líderes resilientes, es importante tener empatía y considerar el aspecto humano de una crisis. La primera tarea debe ser proteger a los colaboradores y garantizar su salud y seguridad, seguida de su estado financiero. Además, para el bien de los mismos colaboradores y clientes, así como para los acreedores e inversores, los líderes deben proteger el desempeño financiero durante una crisis tomando decisiones firmes y basadas en hechos.

Algunas prácticas de liderazgo son esenciales para mejorar la confianza, la estabilidad y la esperanza del equipo en momentos críticos como el actual. Primero, comunique un plan de acción claro.

En segundo lugar, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de cada colaborador, responda a sus necesidades y trabaje duro para que se sienta seguro y listo para trabajar.

En tercer lugar, los líderes y supervisores directos deben mantener informados a los miembros del equipo sobre las decisiones y acciones tomadas por la empresa de una manera simple y clara.

Por último, pero no menos importante, hay que recordar que trabajamos con personas. Los buenos líderes deben preocuparse por el bienestar de cada colaborador, recordar su situación personal, sentimientos y emociones, y mostrar una actitud de empatía y comprensión.

Tener una organización organizada y poderosa con procesos, políticas y recursos que puedan prever eventos imprevistos y hacer todo lo posible para resolver los puntos ciegos es una gran diferencia en el éxito en tiempos difíciles.

2.3 Empresas en el siglo XXI

Estamos en el umbral del siglo XXI, su llegada ha presentado grandes desafíos, las empresas han tenido que utilizar las mejores armas para hacer frente a estos desafíos. El proceso de globalización ha traído una mayor demanda por parte de la competencia, lo que significa reducir el costo para obtener precios competitivos, pero sin descuidar la calidad de los bienes vendidos.

La empresa es el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela. (Romero, 1997)

Además de una misión predeterminada, el éxito de la empresa también requiere objetivos claros. Por otro lado, deben definir las políticas y normativas que se gestionarán de acuerdo a ellas. Sin embargo, además de las disposiciones de sus decisiones internas e informales, primero deben ser administradas de acuerdo con las leyes que determinan las reglas de actividad y operaciones en la jurisdicción en la que se ubican sus actividades.

La estructura de la empresa puede formarse de diferentes formas, con relaciones jerárquicas existentes (presidente, vicepresidente, director, gerente, etc.) y relaciones lineales. En este último, no hay cargo más importante que los demás, por lo que todos los colaboradores gozarán de los mismos beneficios y se les insta a asumir las mismas obligaciones.

El progreso tecnológico y económico ha propiciado la diversidad de empresas. Aplicar la gestión más adecuada a la situación real y necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Por tanto, es importante analizar los diferentes tipos de empresas que existen en el entorno.

2.3.1 Según el sector de actividades:

- a) Empresas del sector primario: También llamado extractivo, debido a que los elementos básicos de esta actividad provienen directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, etc.
- b) Empresas del sector secundario o industrial: Se refiere a aquellas en la que las materias primas que se someten a un determinado proceso de transformación. Abarca diversas actividades como la construcción.
- c) Empresas del sector terciario o de servicios: Incluye empresas cuyo elemento principal es la capacidad de las personas para realizar un trabajo físico o intelectual. También incluye diversas empresas, como transporte, bancos, comercio, seguros, hoteles, educación, restaurantes, etc.

2.3.2 Según el tamaño:

- a) Grandes empresas: Se caracterizan por administrar capitales y grandes financiamientos, por lo general cuentan con instalaciones propias, ventas de millones de dólares, cuentan con miles de colaboradores confiables y sindicalizados, y cuentan con sistemas operativos y de administración muy avanzados.

- b) Medianas empresas: Estas empresas involucran a cientos de colaboradores, a veces hasta miles, por lo general tienen un sindicato, tienen responsabilidades y áreas funcionales claras y tienen sistemas y procedimientos automatizados.
- c) Pequeñas empresas: Son entidades independientes, creadas para que sean rentables y que no ocupan una posición dominante en la industria a la que pertenecen. Las ventas anuales de sus valores no superan un límite determinado, y el número de personas que las conforman no supera un cierto límite.
- d) Microempresas: Las empresas y los inmuebles son propiedad individual, los sistemas de fabricación son casi manuales, las maquinarias y equipos son básicos y pequeños, y los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y pequeños, y los gerentes o propietarios pueden participar personalmente.

2.3.3 Según la propiedad del capital:

- a) Empresas privadas: La propiedad del capital está en manos privadas.
- b) Empresas públicas: Este es el tipo de empresa cuyo capital pertenece al Estado, que puede ser un gobierno nacional, provincial o municipal.
- c) Empresas mixtas: Este es el tipo de empresa que comparte la propiedad del capital entre estado e individuos.

2.3.4 Según el ámbito de actividad:

- a) Empresas locales: Son aquellas empresas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.

- b) Empresas provinciales: Son aquellas empresas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país
- c) Empresas regionales: Son aquellas empresas que cuyas ventas se dan en varias provincias o regiones.
- d) Empresas nacionales: Son aquellas empresas en las que sus ventas se realizan en todo el territorio de un país o nación.
- e) Empresas multinacionales: Son aquellas empresas en las que sus actividades se desarrollan en varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

2.3.5 Según el destino de los beneficios:

- a) Empresas con fines de lucro: Son aquellas cuyas ganancias pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc.
- b) Empresas sin fines de lucro: Son aquellas cuyo principal objetivo no es el económico. Por el contrario, estas se encargan de situar sus esfuerzos hacia las áreas sociales, comunitarias, de beneficencia, culturales y artísticas.

2.3.6 Según la forma jurídica:

- a) Unipersonal: Los empresarios o propietarios pueden utilizar todos sus activos para responder de forma ilimitada a las personas que pueden verse afectadas por las acciones de la empresa.
- b) Sociedad colectiva: En este tipo de empresas propiedad de varias personas, los socios también responden ilimitadamente con sus activos y participan en la orientación o gestión de la empresa.

- c) Sociedad de responsabilidad limitada: Los socios propietarios de estas empresas se caracterizan por la responsabilidad limitada y solo responden al capital o activos que aportan a la empresa.
- d) Sociedad anónima: Tienen la naturaleza de responsabilidad limitada por los fondos invertidos, pero también pueden optar por abrir la puerta a cualquiera que quiera adquirir acciones de la empresa.

2.4 Gerente efectivo y sus características

Se dice que un gerente efectivo es la medida en que los gerentes determinan o logran las metas organizacionales a través del liderazgo, poniendo en práctica el verdadero reconocimiento y evaluación del equipo de colaboradores, la planificación estratégica, la organización, la dirección y el control.

Los gerentes efectivos deben elegir una serie de estrategias y planes que sean totalmente compatibles con el análisis de la situación o realidades que enfrenta la empresa con el fin de lograr cada uno de sus objetivos específicos.

Un gerente verdaderamente efectivo debe comenzar a trabajar en la organización todos los días con una finalidad en mente que le permita desarrollar el liderazgo personal y un sentido de pertenencia hacia la vida, dedicando tiempo aquellas actividades que le dan sentido a la organización, y que desarrolle un hábito de gestión personal para que pueda poner las cosas importantes por encima de las urgentes.

Un factor que los gerentes deben considerar para ser efectivo, es la capacidad de ser asertivo, una persona tiene un comportamiento asertivo cuando muestra una actitud directa, honesta y respetuosa en el contacto con los demás.

Otro elemento de la efectividad gerencial es la creatividad, que puede entenderse como la capacidad de inventar o crear cosas nuevas o de asociar cosas conocidas de forma innovadora y desviarse de pensamientos y comportamientos habituales.

Si los gerentes quieren ser efectivos, el tercer elemento que se debe considerar es el manejo de conflictos, si los conflictos no se manejan de manera oportuna y prudente, aunque no sean importantes y de pequeña escala, se generarán inconformidades y estrés entre los colaboradores.

Entonces, un gerente efectivo debe esforzarse al máximo para estar constantemente actualizado física, mental y espiritualmente, es decir, debe mantener una visión holística para que pueda establecer un equilibrio entre todas las dimensiones, y así pueda desempeñar eficazmente su papel en la organización.

2.5 Efectividad

La efectividad es la capacidad de obtener los resultados que se buscan. La palabra efectividad adquiere su origen del verbo latino “efficere”, quiere decir ejecutar, llevar a cabo u obtener un objetivo.

Según la ley de la efectividad, este hábito se forma equilibrando la producción y la capacidad para producir. De esta forma, los gerentes y el personal responsable podrán obtener mayores beneficios del esfuerzo y de las horas de trabajo que invierten en la empresa cada día.

Según las referencias del autor Covey (2009) existen siete hábitos que hacen a una persona altamente efectiva:

- a) El hábito de la proactividad: Nos da libertad para poder elegir nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente. Nos permite responder (responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores.
- b) Empiece con un fin en mente: Tenemos que saber hacia dónde vamos y que queremos lograr.
- c) Establezca primero lo primero: Es la que permite organizar nuestras prioridades.
- d) Pensar en ganar/ganar: Se debe tratar de lograr que ambas partes salgan beneficiadas.
- e) Procure primero comprender, y después ser comprendido: Debemos buscar comprender a los demás, antes de que busquemos ser comprendidos.
- f) La sinergia: Que trabajemos en equipo, implica que haya efectividad, confianza e innovación.
- g) Afile la sierra: Cumplir y mantener todos los hábitos para así poder continuar.

2.6 Evaluación del Desempeño

Es un proceso el cual busca identificar y comprobar el nivel de cumplimiento en el que se cumplen los objetivos de un colaborador.

Este debe realizarse de manera periódica para que así la empresa conozca sus colaboradores y se logran fidelizar a los mismos para evitar las rotaciones constantes de personal.

La evaluación del desempeño se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es

productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007)

Supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos. (Gil, 1997)

Según las referencias de los autores Sánchez y Bustamante (2008) señalan que las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los colaboradores, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los colaboradores, para que de esta forma se pueda discriminar entre colaboradores efectivos e inefectivos.

2.6.1 Métodos de evaluación del desempeño

En la evaluación del desempeño existen diferentes procesos de forma organizada y sistemática para poder alcanzar los objetivos de la misma, los cuales se definen como métodos de evaluación del desempeño, según (Alles, 2005), se clasifican de acuerdo a aquello que miden: competencias, características o resultados. Aunque estos métodos pueden combinarse. Se definen a continuación:

- a) Evaluación por iguales: los colaboradores que comparten funciones o que están en un mismo nivel examinan a la organización. Miden el desempeño conjunto, se trata de una herramienta de predicción de rendimiento especialmente útil.

- b) Autoevaluación: el evaluado el que estudia su desempeño en su puesto de trabajo, también se detiene en la organización. Los trabajadores que se autoevalúan son los más comprometidos y dedicados a la compañía.
- c) Evaluación efectuada por superiores: los máximos responsables de cada sección evalúan a los trabajadores. Ellos son los que mejor conocen el rol del trabajador en un puesto determinado.
- d) Evaluación efectuada por subordinados: los trabajadores valoran a sus jefes, quienes descubrirán qué efecto tienen sobre su plantilla. Aprenderán a comunicarse de manera más efectiva y a detectar sus disconformidades para darles solución.
- e) Evaluación de clientes: estos estudian al titular del puesto. Son clientes que trabajan directamente con la organización o externos a ella.
- f) Evaluación 360 °: este método incluye todos los anteriores. Por tanto, aunque es el más complejo de desarrollar, es el más completo ya que se consigue una visión global haciendo a todos partes y sería un tipo de evaluación más confiable.

2.7 Productividad del colaborador en tiempos de Pandemia

Debido a la Pandemia por COVID-19 muchas empresas tuvieron que implementar la modalidad teletrabajo. Muchas de estas afirman que el teletrabajo incrementa la hipereficiencia laboral, la productividad y la competitividad.

En junio 2020 la directora de Cisco Fran Katsoudas indicó “Estamos viendo un aumento de la productividad.”

“La mayor parte de los colaboradores de Cisco han estado trabajando desde su casa durante meses, y Katsoudas afirmó que los datos indicaban que muchos de

ellos estaban cumpliendo más objetivos. Por ejemplo, según el monitoreo de la empresa, los representantes de atención al cliente están tomando más llamadas y los clientes están más satisfechos con la ayuda que reciben.”

No hay duda de que se debe redefinir la productividad durante una pandemia, pero eso no significa que no se pueda medir, esta es sin duda una de las mayores consideraciones que deben hacer los líderes de hoy.

2.8 Organización virtual

Con el desarrollo de la tecnología y la llegada de los servicios en la nube, las empresas cuentan con condiciones para tener prácticamente toda la infraestructura tecnológica de manera virtual y desarrollar los procesos de la empresa de forma remota o subcontratada.

El concepto de organización virtual es cada vez más real y no solo incluye la tecnología utilizada, sino que también incluye la distribución de funciones y tareas internas dentro del concepto de organización; es decir, los procesos y tareas pueden ser realizados de forma remota por individuos y sistemas electrónicos pertenecientes a otra organización.

La flexibilidad para adaptarse a los cambios recientes y la reducción de costos son solo un par de elementos que empoderan a la organización virtual. Por tanto, el gerente administrativo y los gerentes técnicos deben estar preparados para adaptarse a las tendencias en virtualización organizacional; para que así la empresa que dirigen pueda permitirse crecer y protegerse del nuevo esquema de operaciones.

Según las referencias de los autores (Martinez & De Pablos, 2001) definen las organizaciones virtuales como “La estructura organizativa que, incluyendo

componentes de una o varias empresas, se ha configurado en torno a un conjunto de competencias esenciales, fomentando la cooperación a través de un uso adecuado de las tecnologías de información y las comunicaciones, y cuya finalidad básica consiste en la realización de procesos de negocio orientados a la creación de valor para todos y cada uno de sus integrantes”.

Entre las características de las organizaciones virtuales se encuentran:

- a) Los individuos tienen una visión u objetivo común y un acuerdo de colaboración.
- b) Sus actividades se agrupan de acuerdo a sus competencias claves
- c) Trabajan juntos en equipos para llevar sus capacidades clave a la cadena de valor.
- d) Procesan y distribuyen información en tiempo real en toda la red. Lo que les permite tomar decisiones rápidas y coordinar acciones.
- e) Cuando se necesitan nuevas competencias clave, se agregan miembros a la red.

Estas organizaciones tratan con su público a través del intercambio de información y la comunicación digital. A diferencia de las organizaciones no virtuales, donde su vida diaria son requisitos previos para la interacción humana en un espacio tridimensional cartesiano, que una vez se llamó el mundo real.

Esta nueva tendencia impulsará a las empresas a buscar nichos de mercado en los que puedan destacar, se concentrarán en utilizar sus mejores habilidades y centrarse en determinadas actividades del proceso productivo.

2.9 Plan de desarrollo

Un plan de desarrollo es una propuesta global destinada a lograr determinados objetivos. El concepto de plan de desarrollo puede referirse a gerentes, jefes de áreas institucionales o líderes de empresas. Este es un camino de liderazgo que debe gestionar una serie de acciones a ejecutar en un período de tiempo.

O bien, un plan de desarrollo es un plan a largo plazo equipado con una estrategia de desarrollo empresarial para lograr un crecimiento sostenible y realista en los próximos años.

Un plan es un modelo de sistema diseñado antes de que se ejecute una acción para que pueda dirigirse al propósito previsto; por lo tanto, el plan establece la intención y las pautas del proyecto. Por otro lado, el concepto de desarrollo se refiere a agregar o incrementar algo, y el desarrollo humano está relacionado con el progreso social, cultural o económico.

El plan de desarrollo debe incluir varias características cuando se formula. Primero, debe incluir un componente altamente participativo para que pueda incluir a expertos específicos que realizarán determinadas tareas.

Otro aspecto a tomar en cuenta es la transversalidad de los diferentes temas que componen el plan de desarrollo. Un elemento básico es el marketing empresarial, a través del cual se transmite a la sociedad el contenido del plan de desarrollo.

Finalmente, cualquier plan debe establecer una serie de pautas claras y formular un presupuesto económico en consecuencia. Todo ello dentro del marco legal, ya sea en el ámbito público o privado.

Los siguientes son algunos de los beneficios de implementar un plan de desarrollo:

- a) Mejorar la retención de talentos
- b) Mantiene el compromiso del equipo
- c) Mejorar la productividad de los colaboradores

El plan de desarrollo incluye una visión estratégica de futuro, ya que tiene como objetivo brindar soluciones sostenibles a largo plazo. De esta manera, el plan debe ser sostenible, e incluso después de que se complete el plan, la sociedad seguirá mejorando.

La empresa actualmente cuenta con un plan de desarrollo de liderazgo gerencial que tiene como objetivo principal desarrollar las competencias de liderazgo a través de programas complementarios de desarrollo de competencias. El mismo se compone de seis módulos que son actualizados anualmente dependiendo las necesidades de los líderes.

En los módulos formativos se incluyen: Nombre de la capacitación, objetivos, actividades, cronograma y recursos a utilizar.

El plan proporciona herramientas que facilite las actividades diarias con el equipo de trabajo y a su vez el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.10 Comunicación entre el líder y su equipo durante cuarentena por pandemia

En una crisis de salud como COVID-19, es fundamental mantener informadas a las personas que conforman el equipo, sobre lo que se conoce, qué se está haciendo, qué recursos se tiene, lo que se cree que puede suceder, con exactitud y sin

demora con la máxima precisión para evitar rumores y gestionar información con la mayor transparencia posible.

La explicación debe ser breve, sincera y clara, incluso si es necesario reconocer que existe un vacío de información, porque es mejor ceñirse a los hechos e información verificada sin hacer suposiciones infundadas.

También es importante mantener la comunicación no verbal, porque debe ser coherente con la comunicación verbal. Se tiene que comunicar lo que se hace para resolver el problema, la prioridad es la solución, no el hecho, ser honesto, tener claro qué se va a comunicar, a quienes, en qué momento y con qué intención.

Cuando hay un problema la gente quiere que todo termine en ese momento, pero este tipo de solución rápida es casi imposible, por eso manejar las expectativas que surgen es crucial, depende del líder del equipo, en función del tamaño y el alcance de la crisis. No se pretende alarmar a las personas, pero no se debe temer hablar con franqueza sobre la gravedad de la situación y su impacto.

Todos deben saber qué hacer y cómo hacerlo. En una situación de crisis, si no sabe qué acciones puede tomar y cuál es la prioridad, los profesionales se volverán ineficaces y es posible que no puedan completar su trabajo, lo que empeorará la situación.

2.11 Empresa Bobea, Codero & Asociados Corredores de Seguros

2.11.1 Historia

Fundados en noviembre de 1995, nace como alternativa idónea, para aquellas empresas que buscan asesoría profesional en el área de seguros y administración de riesgo, se ha posicionado entre las principales firmas de corretaje de seguros en la

República Dominicana, logrando un reconocido liderazgo en el mercado asegurador dominicano y una diferenciación positiva entre los competidores, partiendo de un servicio oportuno, optimización de costos y orientados a las necesidades específicas de cada uno de los clientes.

Con oficinas en Santo Domingo, Bonaó, San Francisco de Macorís, La Vega, Santiago, Puerto Plata, La Romana y Bávaro, somos el corredor de seguros con mayor presencia a nivel nacional, lo que otorga una ventaja competitiva.

La razón comercial de la misma abarca todos los aspectos relacionados a la gestión de un programa de seguros para personas y propiedades entre los cuales se destacan:

- a) Seguros de personas locales
- b) Seguros de personas internacionales
- c) Seguros para vehículos
- d) Seguros para negocios
- e) Seguros para casas
- f) Seguros para foodtruck

2.11.2 Misión

Proteger efectivamente el patrimonio de los clientes mediante la acertada gestión de un programa de seguros adecuado a sus necesidades y la rápida liquidación de reclamos correspondientes a las coberturas contratadas.

2.11.3 Visión

Consolidar un crecimiento y liderazgo a nivel nacional basado en la confianza, optimización de costos y la satisfacción integral de cada uno de sus clientes.

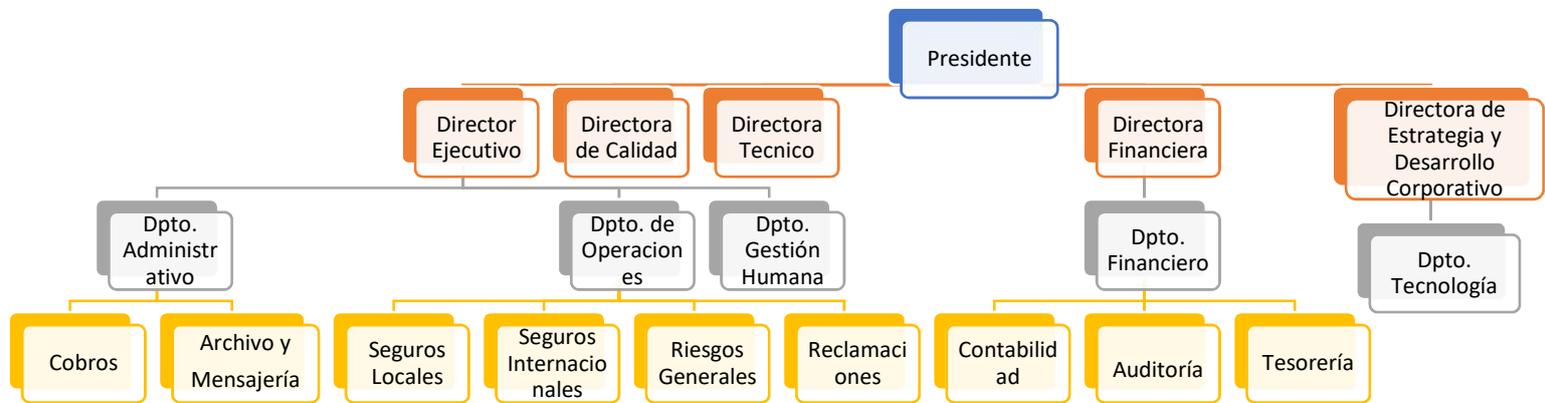
2.11.4 Valores

1. Responsabilidad
2. Honestidad
3. Innovación continua
4. Respeto
5. Ética
6. Servicio oportuno
7. Sentido de urgencia

2.11.5 Organigrama Institucional

Fuente: Elaboración por empresa Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros

Gráfico No. 1 Organigrama institucional empresa Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.



2.11.6 Medidas tomadas por Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros a causa de la pandemia COVID-19.

En la pandemia de COVID-19, nos enfrentamos a la crisis más grave de esta generación. Esto hoy, el fenómeno que comenzó como una crisis de salud, es también una crisis económica que no tiene precedentes en décadas. Puede que haya tenido el impacto negativo más rápido y grave de la historia.

Para proteger la salud de los colaboradores, la gerencia se ha visto en necesidad de interrumpir ciertas actividades. Al mismo tiempo la demanda se está reduciendo

debido a las restricciones en el acceso a los puntos de venta y consumo. Esta crisis plantea un gran desafío para la gestión y supervivencia de la empresa.

Es por esto que la empresa Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros ha tomado diversas medidas las cuales les brindan la seguridad, la confianza, y la tranquilidad a los colaboradores para poder seguir realizando sus labores de forma óptima durante la pandemia COVID-19.

Medidas de prevención por el virus de COVID-19 tomadas por la empresa:

1. Se identificó los colaboradores que tenían alguna vulnerabilidad o comorbilidades que se pudieran ver afectados de manera grave por la COVID-19 para enviarlos de primera instancia a sus hogares para trabajar remoto.
2. Realizaron segmentaciones por departamentos para el trabajo de manera presencial y remoto, tomando en cuenta que algunos colaboradores irían lunes, miércoles y viernes, y otro grupo iría martes y jueves, en este último renglón se tomó en cuenta la variable de los que tienen hijos los cuales estaban en sus casas dadas las medidas tomadas por el gobierno.
3. Se le otorgó los recursos necesarios a todos los colaboradores que requirieran para que así su productividad no se viera afectada, como la facilidad de llevarles las computadoras a sus casas, facilitarle cuotas asequibles para la compra de inversores, flotas y laptops.
4. Luego que el gobierno a mediados de abril-mayo reforzara las medidas por el alto aumento de los contagios por la pandemia, en Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros deciden que todo el mundo estaría de manera remoto.

5. Se les aumento el monto de seguro de vida a todos los colaboradores.
6. Toma de temperatura y desinfección de manos diaria a los colaboradores al momento de ingresar a la empresa.
7. A cada colaborador según su posición se les otorgó un kit de protección individual que incluían mascarillas, guantes, gel antiséptico y pantalla facial.
8. Se definieron horarios para la hora de almuerzo y así evitar aglomeraciones en las instalaciones.
9. Aquellos colaboradores que presentaran síntomas similares a los del virus de COVID-19 o estuvieran enfermos debían quedar en casa.
10. Se limitó el acceso a las áreas comunes.

En este capítulo se puede apreciar los principales conceptos que condujeron esta investigación, a continuación, procedemos con los aspectos metodológicos utilizados en el estudio.

Capítulo III, Marco Metodológico

En el presente capítulo, se presentan de manera objetiva los pasos que se ejecutaron para obtener los datos necesarios para el desarrollo de la investigación, así como los instrumentos que se utilizaron, su forma de aplicación y análisis. Logrando con esto llegar a los resultados de la investigación.

3.1 Perspectiva Metodológica (enfoque)

El presente fue un estudio de tipo cuantitativo, ya que se aplicaron encuestas a los colaboradores y gerentes para conocer la efectividad del liderazgo gerencial para los colaboradores e identificar el desempeño de los mismos durante la pandemia.

Con relación al manejo de la población, el estudio se considera muestral, ya que solo se tomó un grupo representativo de los actuales colaboradores.

3.2 Diseño de investigación

Según su diseño fue no experimental ya que se limitó solo analizar los fenómenos con el propósito de no manipular ni controlar las variables a fin de estudiarlos correctamente.

Según su enfoque fue cualitativo debido a que se investigaron fenómenos no cuantificables como fue la efectividad del liderazgo gerencial para los colaboradores.

Según su alcance fue descriptiva ya que se generó un estudio preciso y concreto de los objetivos a investigar, centrándose en su explicación.

3.3 Tipo de investigación

Por el tipo de análisis que se hizo, este estudio se clasificó como descriptivo, en cuanto a que no se ha realizado investigaciones previas debido a que es una situación reciente y que nos permitió analizar la efectividad del liderazgo gerencial para los colaboradores en pandemia por COVID-19.

3.4 Unidad de análisis, población, muestra y tipo de muestreo

La unidad de análisis de la presente investigación cuenta con una población actual de 151 colaboradores de la empresa Bobea, Cordero & Asociados.

$$n = \frac{Z^2 P(1-P)N}{e^2(n-1) + Z^2 p(1-p)}$$

La muestra se determinó mediante la fórmula

N: Población (151)

Z: Nivel de confianza 1.96 para el (95% de confianza)

P: Probabilidad de acierto (0.5)

E: Error es 0.05

n: Número de elementos de la muestra a calcular

El tipo de muestra utilizado tuvo un total de 100 personas por los colaboradores de Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros representando un 66% de la empresa en total. La técnica y procedimiento que se utilizó para seleccionar esta muestra fue a través de los registros internos de colaboradores que contiene el departamento de Gestión Humana, los cuales han accedido a compartirlos a fin de que

estos sirvan de soportes para la investigación y se decidió que solo se incluiría la oficina principal.

3.5 Fuentes primarias y secundarias

3.5.1 Fuentes Primarias:

La investigación se realizó mediante encuestas a los gerentes y colaboradores de la empresa con el fin de poder recolectar información sobre la efectividad del liderazgo gerencial para los colaboradores durante la Pandemia COVID19.

3.5.2 Fuentes secundarias:

Se buscó informaciones previas en libros, artículos, que nos aportaron conocimiento sobre la efectividad del liderazgo gerencial para los colaboradores de las empresas.

3.6 Métodos de investigación

La presente investigación fue de carácter inductivo, ya que la información que se utilizará para evaluar los factores existentes es a través de las respuestas en las encuestas, dadas por cada colaborador que pertenece a la organización. Con la finalidad de extraer conclusiones de carácter general sobre el liderazgo gerencial para los colaboradores de la empresa en tiempos de la pandemia COVID-19.

3.7 Técnicas e instrumentos utilizados

El instrumento utilizado para la recolección de datos mediante 2 encuestas aplicadas fue Microsoft Forms la cual es una herramienta que se utiliza para realizar

cuestionarios que permite en muy poco tiempo crear encuestas con preguntas de opción múltiple, abiertas y clasificaciones. Como complemento los resultados se mostrarán con estadísticas detalladas en forma de gráficos muy visuales con la información referente a cada pregunta y estudiante. Los resultados pueden consultarse al momento y descargarse en Excel para realizar un análisis más avanzado.

Encuesta sobre el desempeño laboral vía Forms: Se estuvo aplicando una encuesta del desempeño a los gerentes de los distintos departamentos los días 4, 5 y 6 de noviembre del año 2020, para así comprobar el nivel de desempeño laboral en los colaboradores durante la pandemia COVID-19. Se realizó el proceso de validez con los dos asesores, donde revisaron que todas las preguntas estuvieran bien estructuradas. Luego, el encargado del departamento de comunicaciones interna de la empresa estuvo compartiendo el cuestionario vía correo institucional a cada colaborador de la oficina principal, donde se les informó que tendría un límite de 3 días para su llenado.

Encuesta sobre el liderazgo gerencial vía Forms: Se realizó una encuesta a los colaboradores los días 26,27 y 30 de noviembre del año 2020, a través de Microsoft Forms para comprobar la efectividad del liderazgo gerencial en la empresa. Se realizó el proceso de validez con los dos asesores, donde revisaron que todas las preguntas estuvieran bien estructuradas. Luego, el encargado del departamento de comunicaciones interna de la empresa estuvo compartiendo el cuestionario vía correo institucional a cada colaborador de la oficina principal, donde se les informó que tendría un límite de 3 días para su llenado.

3.8 Métodos y técnicas de análisis de datos

El presente trabajo de investigación no contó con pruebas estandarizadas, ya que se estuvo utilizando para la ejecución de la misma, encuestas en líneas, con el fin de obtener mejores resultados.

Cada prueba fue debidamente tabulada y guardada para evitar pérdidas.

3.10 Tabla de operacionalización de variables

Objetivo	Variable	Definición de Variable	Fuente o informante clave	Instrumentos
<p>➤ Analizar las características del gerente efectivo, durante la Pandemia COVID-19 en los colaboradores de la Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros</p>	<p>Características</p>	<p>Rasgo o singularidad que identifica a alguien o a algo.</p>	<p>Colaboradores de la Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.</p>	<p>Respuesta de los colaboradores mediante encuesta aplicada.</p>

<p>➤ Obtener el nivel de desempeño laboral de los colaboradores durante la Pandemia por COVID-19 en Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros</p>	<p>Desempeño Laboral</p>	<p>Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.</p>	<p>Colaboradores de la empresa Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.</p>	<p>Evaluación del desempeño a los gerentes de los departamentos.</p>

<p>➤ Conocer la existencia de un plan de desarrollo de efectividad de liderazgo gerencial en tiempos de Pandemia por COVID-19 en Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros</p>	<p>Plan de Desarrollo</p>	<p>Es un plan a largo plazo equipado con estrategias de desarrollo empresarial para producir un crecimiento sostenible y realista en los próximos años.</p>	<p>Colaboradores de la empresa Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.</p>	<p>Respuesta de los colaboradores mediante la encuesta.</p>
---	----------------------------------	---	--	---

Fuente: Elaboración propia de las sustentantes, julio 2020.

Como cierre de este capítulo, se afirma que todos los pasos enunciados, procedimientos, así como el método y las técnicas utilizadas, se realizaron respetando los lineamientos éticos establecidos para una investigación científica, para así poder alcanzar los objetivos propuestos.

Capítulo IV, Resultados, Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presentan el análisis y discusión de los resultados obtenidos de la aplicación del método utilizado en esta investigación. Una vez recolectados los datos, se procedió a su análisis e interpretaciones, en donde se presenta con gráficos y tablas los resultados obtenidos y en forma porcentual, para que el lector tenga una rápida apreciación de lo descubierto en esta investigación.

Como elemento final se presenta la conclusión y también se formulan las recomendaciones.

4.1 Resultados de las encuestas

Los resultados mostrados a continuación son los obtenidos a través de la investigación realizada, en búsqueda de respuestas a los objetivos general y específicos.

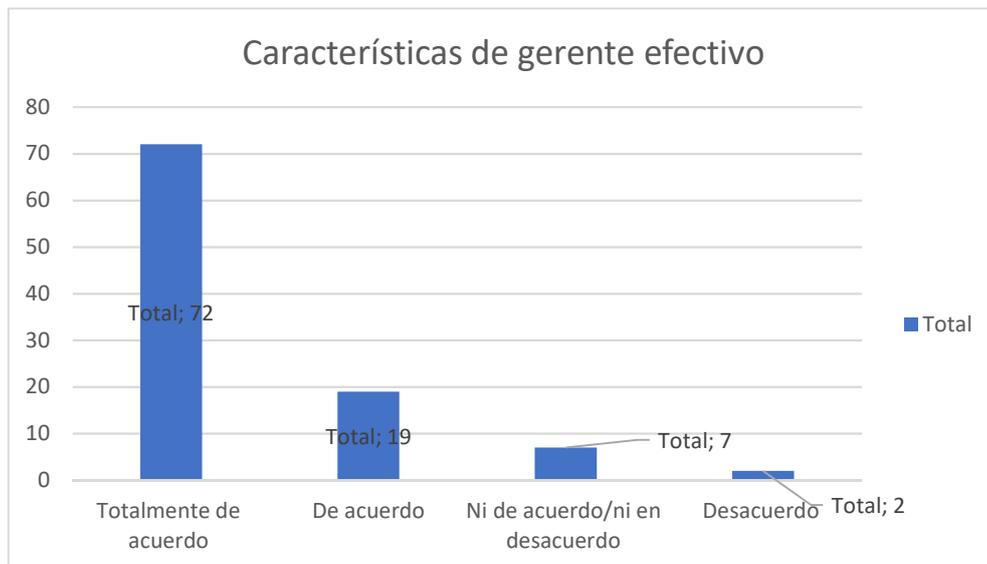
Los instrumentos aplicados tuvieron su desarrollo en la oficina principal la cual contiene la mayor población de colaboradores.

Tabla No. 1 Características de gerente efectivo

Características de gerente efectivo		
Indicador	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente de acuerdo	72	72%
2. De acuerdo	19	19%
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	7%
4. Desacuerdo	2	2%
5. Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los colaboradores Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.

Gráfico No. 2 Características de gerente efectivo



Fuente: Elaboración propia, tabla No. 1.

Siendo la pregunta que, si el gerente promueve la innovación de manera natural y en condiciones de crisis, 72 personas respondieron que estaban totalmente de acuerdo, representando un 72%, 19 personas respondieron que estaban de acuerdo, representando un 19%, 7 personas respondieron que no estaban ni de

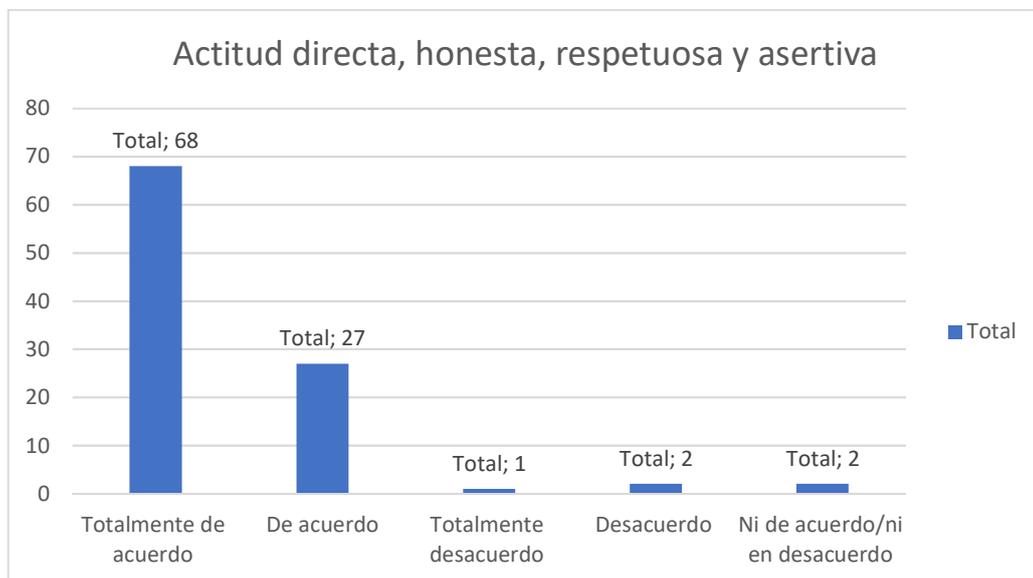
acuerdo, ni en desacuerdo, representando un 7%, 2 personas respondieron que estaban en desacuerdo, representado un 2% de la población.

Tabla No. 2 Actitud directa, honesta, respetuosa y asertiva.

Actitud directa, honesta, respetuosa y asertiva.		
Indicador	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente de acuerdo	68	68%
2. De acuerdo	27	27%
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1%
4. Desacuerdo	2	2%
5. Totalmente desacuerdo	2	2%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los colaboradores Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.

Gráfico No.3 Actitud directa, honesta, respetuosa y asertiva



Fuente: Elaboración propia, tabla No. 2.

Siendo la pregunta que, muestra una actitud directa, honesta, respetuosa y asertiva, 68 personas respondieron que estaban totalmente de acuerdo, representando un 68%, 27 personas respondieron que estaban de acuerdo, representando un 27%, 1 persona respondió que no estaba ni de acuerdo, ni en desacuerdo, representando un

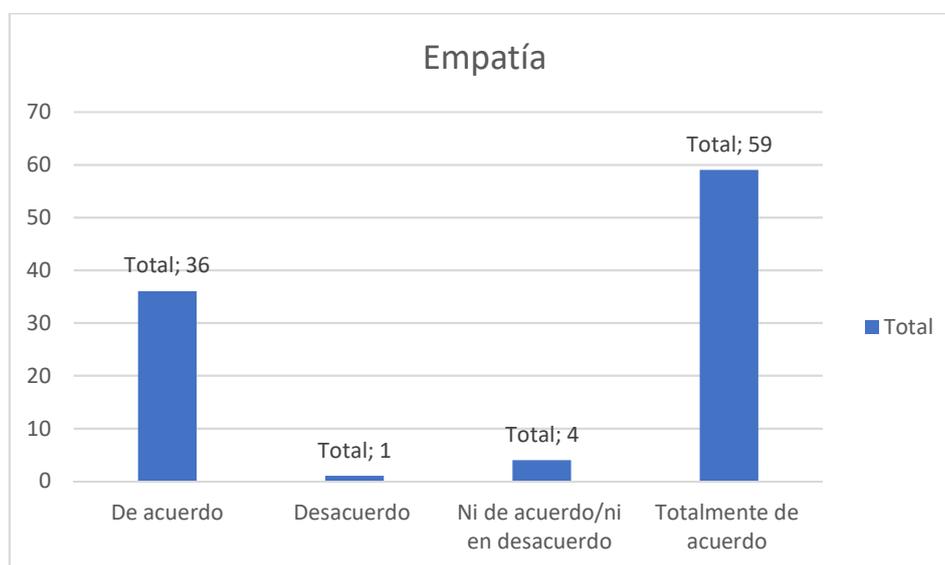
1%, 2 personas respondieron que estaban en desacuerdo, representando un 2%, 2 personas respondieron que estaban totalmente desacuerdo, representado un 2% de la población.

Tabla No. 3 Empatía

Empatía		
Indicador	Cantidad	Por ciento
1. Totalmente de acuerdo	59	59%
2. De acuerdo	36	36%
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	4%
4. Desacuerdo	1	1%
5. Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los colaboradores Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.

Gráfico No. 4 Empatía



Fuente: Elaboración propia, tabla No.3.

Siendo la pregunta que, muestra empatía al ponerse en el lugar del otro, 59 personas respondieron que estaban totalmente de acuerdo, representando un 59%, 36 personas respondieron que estaban de acuerdo, representando un 36%, 4 personas

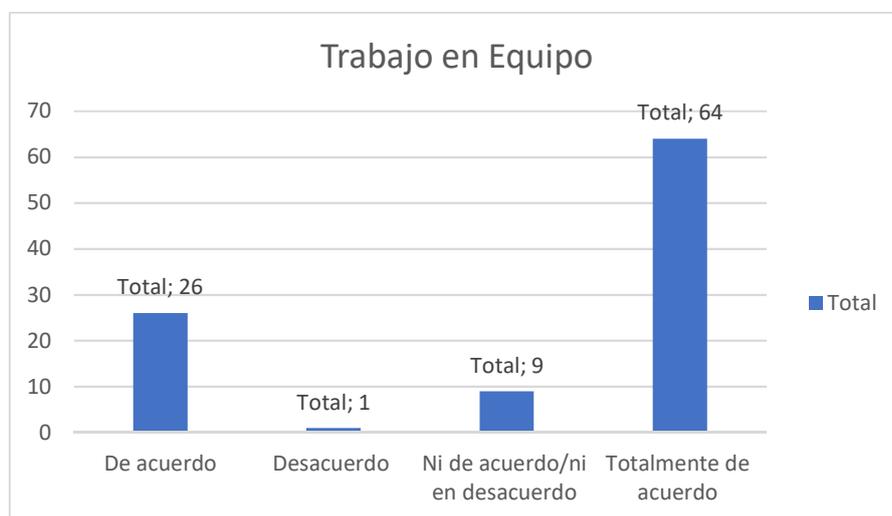
respondieron que no estaba ni de acuerdo, ni en desacuerdo, representando un 4%, 1 persona respondió que estaba en desacuerdo, representando un 1%, ninguna persona respondió que estaba totalmente desacuerdo, representado un 0% de la población.

Tabla No. 4 Trabajo en Equipo

Trabajo en Equipo		
Indicador	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente de acuerdo	64	64%
2. De acuerdo	26	26%
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	9%
4. Desacuerdo	1	1%
5. Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los colaboradores Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.

Gráfico No. 5 Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración propia, tabla No.4.

Siendo la pregunta que, si fomenta el trabajo en equipo, 64 personas respondieron que estaban totalmente de acuerdo, representando un 64%, 26 personas respondieron que estaban de acuerdo, representando un 26%, 9 personas

respondieron que no estaban ni de acuerdo, ni en desacuerdo, representando un 9%, 1 persona respondió que estaba en desacuerdo, representando un 1%, ninguna persona respondió que estaba totalmente desacuerdo, representado un 0% de la población.

Tabla No. 5 Motivación al personal

Motivación al personal		
Indicador	Cantidad	Por ciento
1. Muy frecuentemente	64	64%
2. Frecuentemente	30	30%
3. Ocasionalmente	5	5%
4. Raramente	1	1%
5. Nunca	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los colaboradores Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.

Gráfico No. 6 Motivación al personal



Fuente: Elaboración propia, tabla No.5.

Siendo la pregunta que, si motiva al personal en caso de tener dificultad laboral para el cumplimiento de los objetivos, 64 personas respondieron que muy frecuentemente, representando un 64%, 30 personas respondieron frecuentemente,

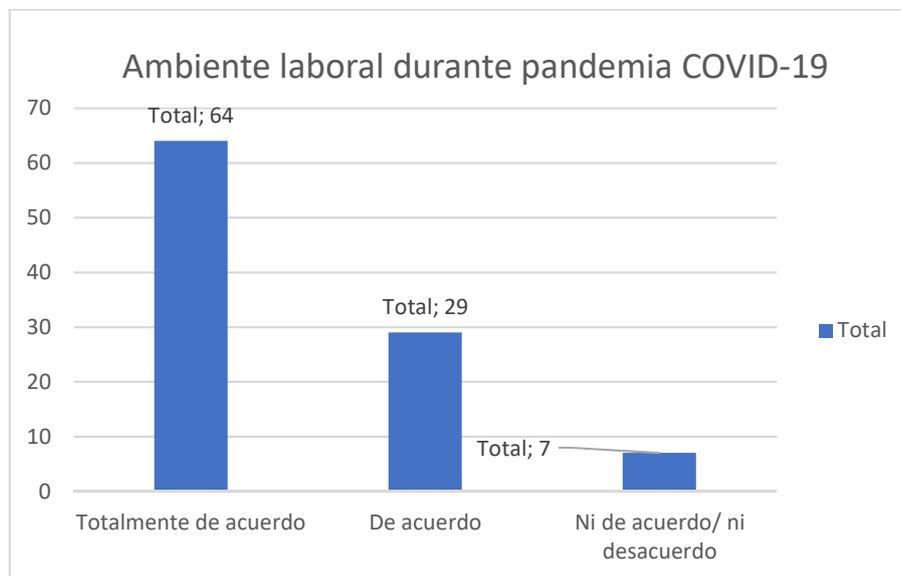
representando un 30%, 5 personas respondieron que ocasionalmente, representando un 5%, 1 persona respondió que raramente, representando un 1%, ninguna persona respondió que nunca, representado un 0% de la población.

Tabla No. 6 Ambiente laboral durante pandemia COVID-19

Ambiente laboral durante pandemia COVID-19		
Indicador	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente de acuerdo	64	64%
2. De acuerdo	29	29%
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	7%
4. Desacuerdo	0	0%
5. Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los colaboradores Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.

Gráfico No. 7 Ambiente laboral durante pandemia COVID-19



Fuente: Elaboración propia, tabla No.6.

Siendo la pregunta que, si el ambiente laboral durante los meses julio-noviembre 2020 por pandemia COVID-19 fueron productivos , 64 personas respondieron que estaban totalmente de acuerdo, representando un 64%, 29 personas

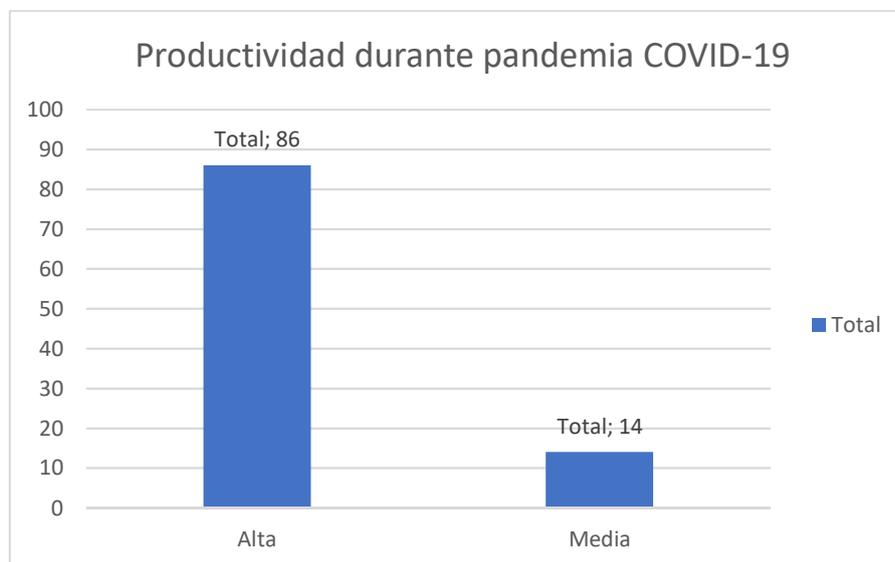
respondieron que estaban de acuerdo, representando un 29%, 7 personas respondieron que no estaban ni de acuerdo, ni en desacuerdo, representando un 7%, ninguna persona respondió que estaba en desacuerdo, representando un 0%, ninguna persona respondió que estaba totalmente desacuerdo, representado un 0% de la población

Tabla No. 7 Productividad durante pandemia COVID-19

Productividad durante pandemia COVID-19		
Indicador	Cantidad	Por ciento
1. Alta	86	86%
2. Media	14	14%
3. Baja	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los colaboradores Bobeá, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.

Gráfico No. 8 Productividad durante pandemia COVID-19



Fuente: Elaboración propia, tabla No.7.

Siendo la pregunta que, cómo calificas tu productividad durante los meses julio-noviembre 2020 por pandemia COVID19, 86 personas respondieron que alta,

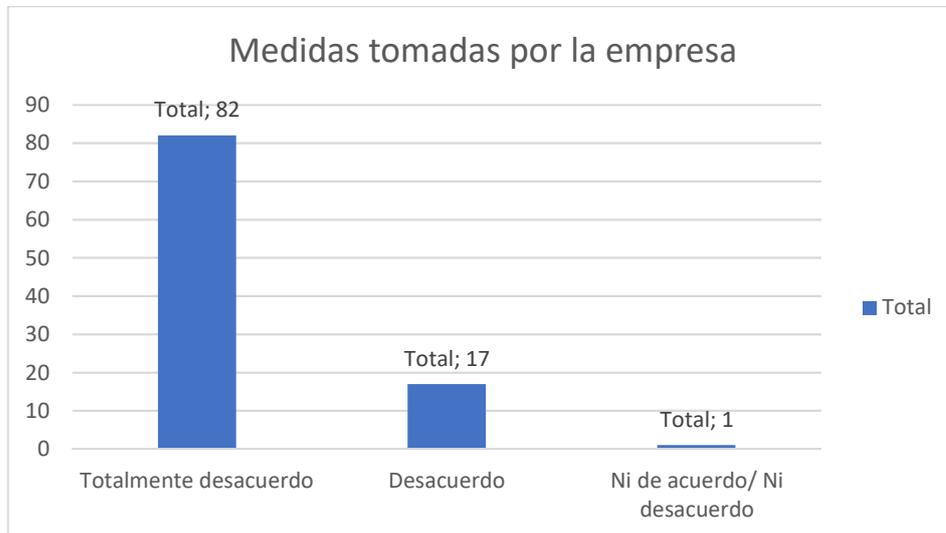
representando un 86%, 14 personas respondieron media, representando un 14%, ninguna persona respondió que baja, representando un 0% de la población.

Tabla No. 8 Medidas tomadas por la empresa

Medidas tomadas por la empresa		
Indicador	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente de acuerdo	0	0%
2. De acuerdo	0	0%
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1%
4. Desacuerdo	17	17%
5. Totalmente desacuerdo	82	82%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los colaboradores Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.

Gráfico No. 9 Medidas tomadas por la empresa



Fuente: Elaboración propia, tabla No.8.

Siendo la pregunta que, si las medidas tomadas por la empresa para el teletrabajo afectaron tu productividad, ninguna persona respondió que estaba totalmente de acuerdo, representando un 0%, ninguna persona respondió que estaba de acuerdo, representando un 0%, 1 persona respondió que no estaba ni de acuerdo,

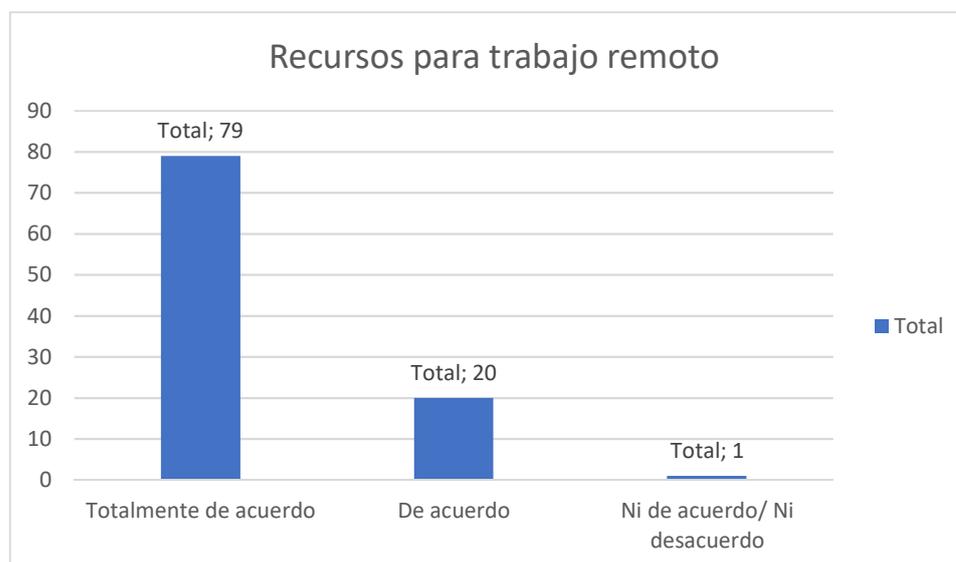
ni en desacuerdo, representando un 1%, 17 personas respondieron que estaban en desacuerdo, representando un 17%, 82 personas respondieron que estaban totalmente desacuerdo, representado un 82% de la población.

Tabla No. 9 Recursos para trabajo remoto

Recursos para trabajo remoto		
Indicador	Cantidad	Por ciento
1. Totalmente de acuerdo	79	79%
2. De acuerdo	20	20%
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1%
4. Desacuerdo	0	0%
5. Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los colaboradores Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.

Gráfico No. 10 Recursos para trabajo remoto



Fuente: Elaboración propia, tabla No.9.

Siendo la pregunta que, si dispone de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar el trabajo remoto, 79 personas respondieron que estaban totalmente de acuerdo, representando un 79%, 20 personas respondieron que estaban de acuerdo, representando un 20%, 1 persona respondió que no estaba ni de acuerdo,

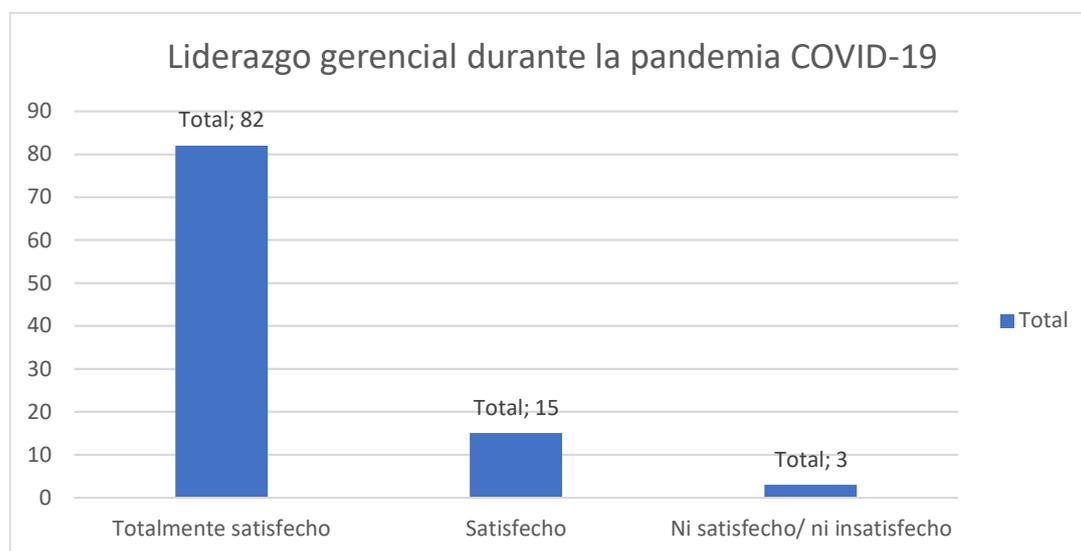
ni en desacuerdo, representando un 1%, ninguna persona respondió que estaba en desacuerdo, representando un 0%, ninguna persona respondió que estaba totalmente desacuerdo, representado un 0% de la población.

Tabla No. 10 Liderazgo gerencial durante la pandemia COVID-19

Liderazgo gerencial durante la pandemia COVID-19		
Indicador	Cantidad	Por ciento
1. Totalmente satisfecho	82	82%
2. Satisfecho	15	15%
3. Ni satisfecho, ni insatisfecho	3	3%
4. Insatisfecho	0	0%
5. Totalmente insatisfecho	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los colaboradores Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.

Gráfico No. 11 Liderazgo gerencial durante la pandemia COVID-19



Fuente: Elaboración propia, tabla No.10.

Siendo la pregunta que, como te sientes por el manejo a nivel de liderazgo gerencial que ha tenido la empresa durante la pandemia COVID-19, 82 personas respondieron que estaban totalmente de acuerdo, representando un 82%, 15 personas respondieron que estaban de acuerdo, representando un 15%, 3 personas

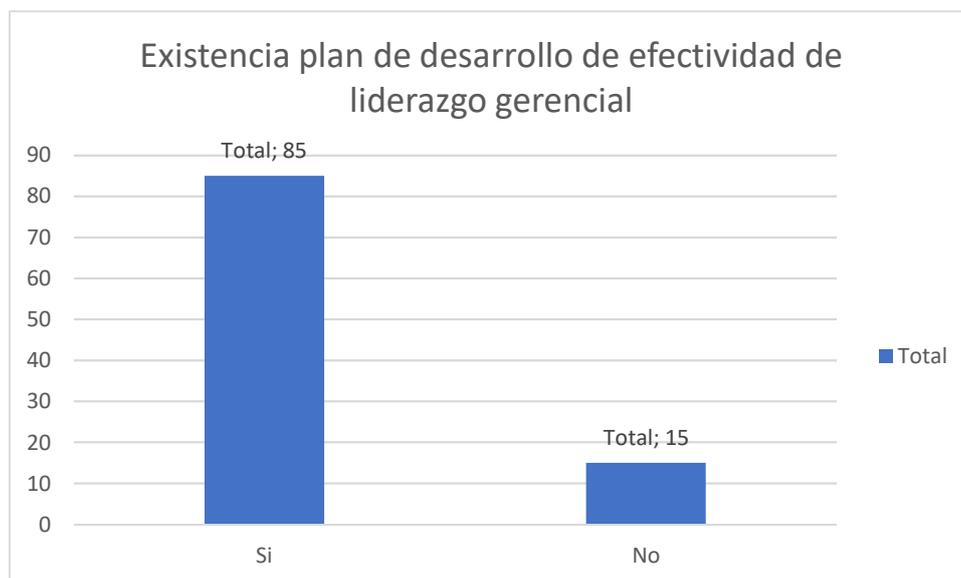
respondieron que no estaba ni de acuerdo, ni en desacuerdo, representando un 3%, ninguna personas respondió que estaba en desacuerdo, representando un 0%, ninguna persona respondió que estaba totalmente desacuerdo, representado un 0% de la población.

Tabla No. 11 Existencia plan de desarrollo de efectividad de liderazgo gerencial

Existencia plan de desarrollo de efectividad de liderazgo gerencial		
Indicador	Cantidad	Por ciento
1. Sí	85	85%
2. No	15	15%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los colaboradores Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros..

Gráfico No. 12 Existencia plan de desarrollo de efectividad de liderazgo gerencial



Fuente: Elaboración propia, tabla No.11.

Siendo la pregunta que, si sabe si la empresa cuenta con un plan de desarrollo de efectividad de liderazgo gerencial, 85 personas respondieron que sí, representando un 85%, 15 personas respondieron que no, representado un 15% de la población. En base a esta pregunta si los colaboradores respondían que sí, le direccionaba a la

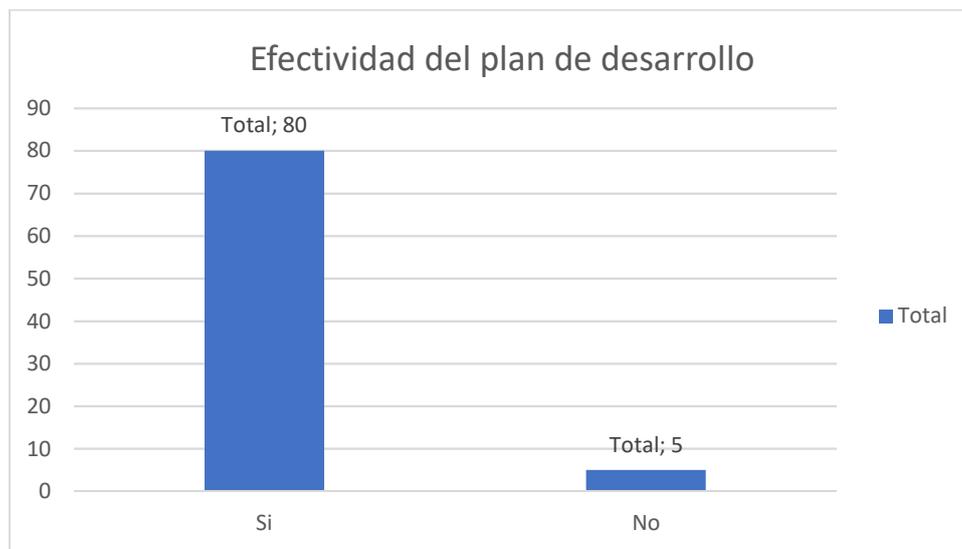
pregunta de si estaba siendo efectivo el mismo y si respondían que no, salía la pregunta de si le gustaría que la empresa contara con un plan de desarrollo.

Tabla No. 12 Efectividad del plan de desarrollo

Efectividad de plan de desarrollo		
Indicador	Cantidad	Porcentaje
1. Sí	85	85%
2. No	5	5%
3. Colaboradores que no respondieron	10	10%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los colaboradores Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.

Gráfico No. 13 Efectividad del plan de desarrollo



Fuente: Elaboración propia, tabla No.12.

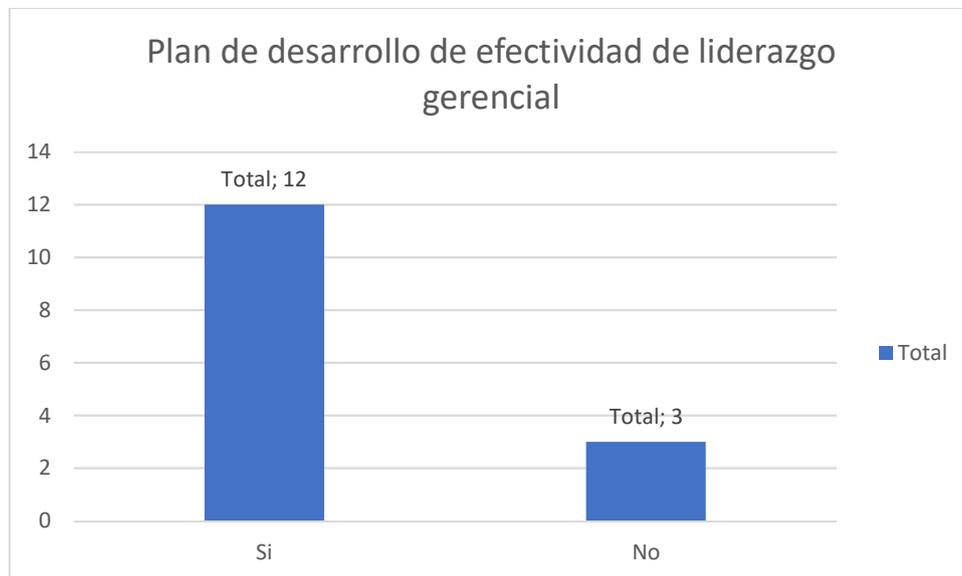
Siendo la pregunta que, si el mismo está siendo efectivo, 85 personas respondieron que sí, representando un 85%, 5 personas respondieron que no, representado un 5% de la población. El resto de la población respondió a la siguiente pregunta que le mostraba ya que no posee conocimiento de la existencia del plan de desarrollo.

Tabla No. 13 Plan de desarrollo de efectividad de liderazgo gerencial

Plan de desarrollo de efectividad de liderazgo gerencial		
Indicador	Cantidad	Porcentaje
1. Sí	12	12%
2. No	3	3%
3. Colaboradores que no respondieron	85	85%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los colaboradores Bobeá, Cordero & Asociados Corredores de Seguros..

Gráfico No. 14 Plan de desarrollo de efectividad de liderazgo gerencial



Fuente: Elaboración propia, tabla No.14.

Siendo la pregunta que, si le gustaría que la empresa posea uno, 12 personas respondieron que sí, representando un 12%, 3 personas respondieron que no, representado un 3% de la población. El resto de la población respondió a la pregunta anterior.

Encuesta desempeño de los colaboradores aplicada a los gerentes

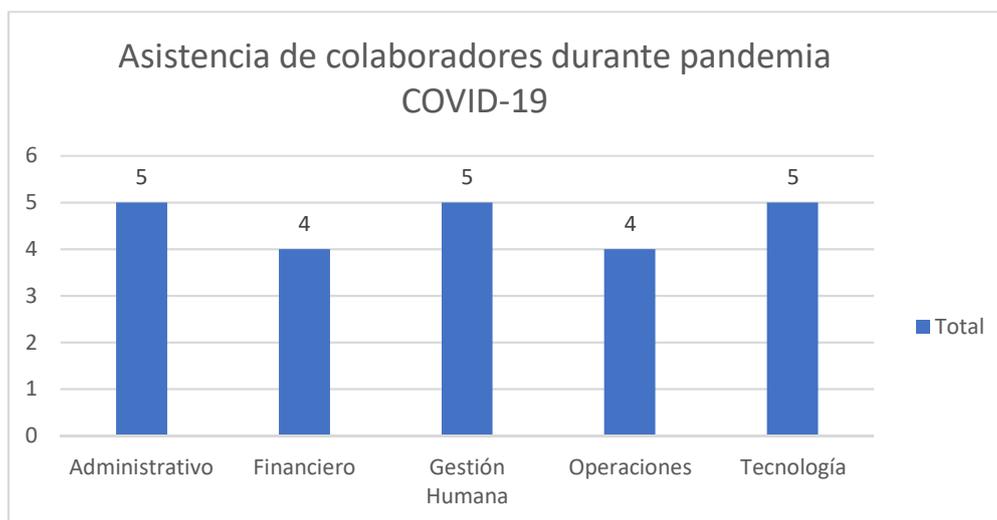
El llenado de esta encuesta consistió en la selección del 1-5 mediante estrellas, los siguientes ítems, siendo 1 el más bajo y el 5 el más alto, la misma fue completada por cada gerente de los departamentos que componen la empresa.

Tabla No. 14 Asistencia de colaboradores durante pandemia COVID-19

Asistencia de colaboradores durante pandemia COVID-19		
Indicador	Cantidad	Por ciento
1. Una estrella	0	0%
2. Dos estrellas	0	0%
3. Tres estrellas	0	0%
4. Cuatro estrellas	2	34%
5. Cinco Estrellas	3	66%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los gerentes de Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros, julio 2020.

Gráfico No. 15 Asistencia de colaboradores durante pandemia COVID-19



Fuente: Elaboración propia, tabla No.14.

Siendo la pregunta que, si los colaboradores asistían normalmente a sus labores en los meses de julio-noviembre 2020 durante la pandemia COVID-19, 2

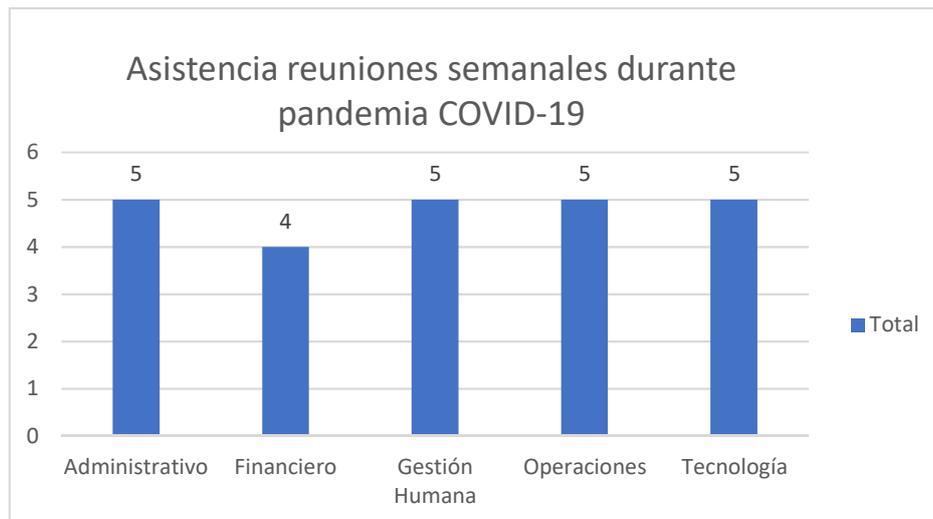
personas respondieron con cuatro estrellas, representando un 34%, 3 personas respondieron con cinco estrellas, representado un 66% de la población.

Tabla No. 15 Asistencia reuniones semanales durante pandemia COVID-19.

Asistencia reuniones semanales durante pandemia COVID-19		
Indicador	Cantidad	Porcentaje
1. Una estrella	0	0%
2. Dos estrellas	0	0%
3. Tres estrellas	0	0%
4. Cuatro estrellas	1	16%
5. Cinco estrellas	4	84%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los gerentes de Bobeá, Cordero & Asociados Corredores de Seguros, julio 2020.

Gráfico No. 16 Asistencia reuniones semanales durante pandemia COVID-19



Fuente: Elaboración propia, tabla No.15.

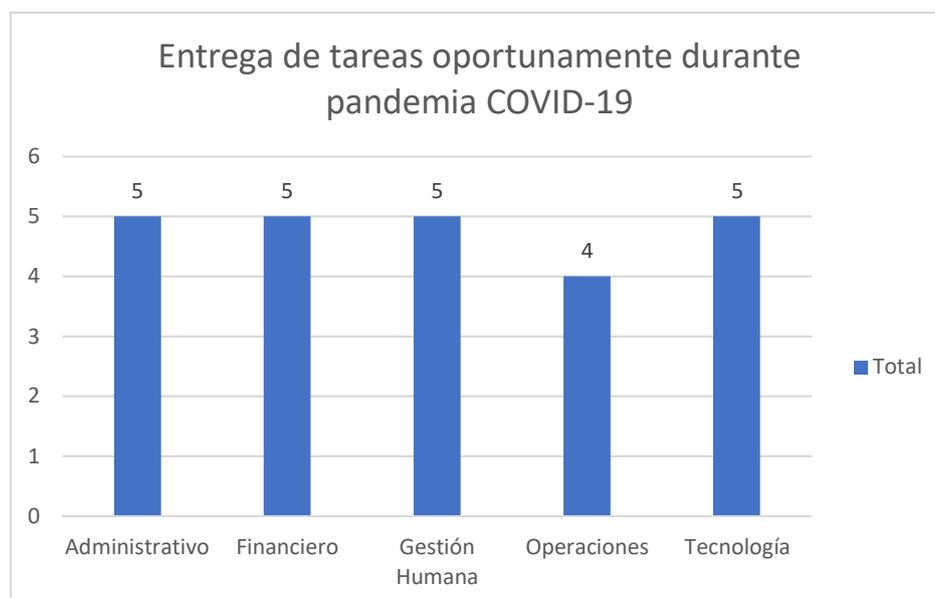
Siendo la pregunta que, si asistían puntualmente a las reuniones semanales en los meses de julio-noviembre 2020 durante la pandemia COVID-19, 1 persona respondió con cuatro estrellas, representando un 16%, 4 personas respondieron con cinco estrellas, representado un 84% de la población.

Tabla No. 16 Entrega de tareas oportunamente durante pandemia COVID-19

Entrega de tareas oportunamente durante pandemia COVID-19		
Indicador	Cantidad	Porcentaje
1. Una estrella	0	0%
2. Dos estrellas	0	0%
3. Tres estrellas	0	0%
4. Cuatro estrellas	1	16%
5. Cinco estrellas	4	84%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los gerentes de Bobeá, Cordero & Asociados Corredores de Seguros, julio 2020

Gráfico No. 17 Entrega de tareas oportunamente durante pandemia COVID-19



Fuente: Elaboración propia, tabla No.16.

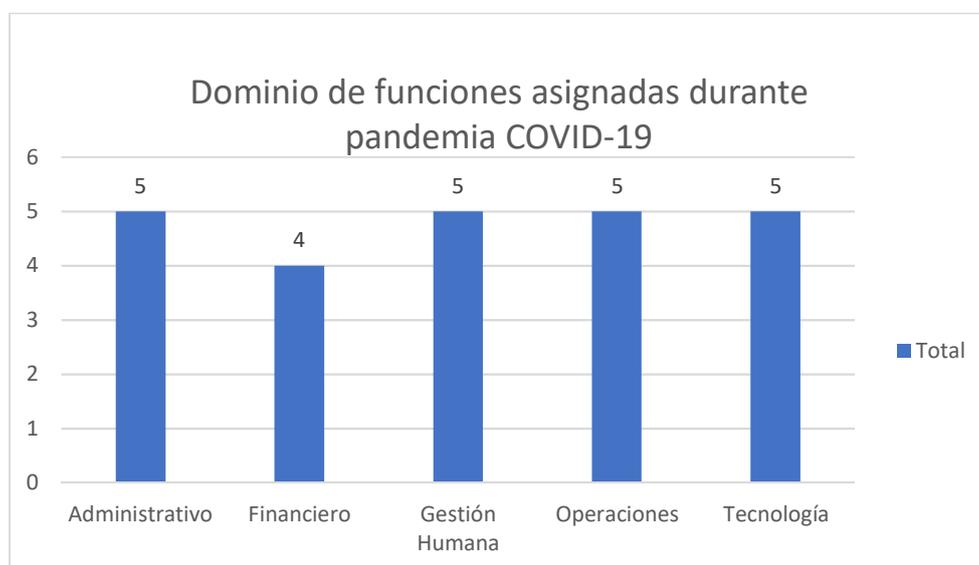
Siendo la pregunta que, si entregaban oportunamente las tareas asignadas en los meses de julio-noviembre 2020 durante la pandemia COVID-19, 1 persona respondió con cuatro estrellas, representando un 16%, 4 personas respondieron con cinco estrellas, representado un 84% de la población.

Tabla No. 17 Dominio de funciones asignadas durante pandemia COVID-19

Dominio de funciones asignadas durante pandemia COVID-19		
Indicador	Cantidad	Porcentaje
1. Una estrella	0	0%
2. Dos estrellas	0	0%
3. Tres estrellas	0	0%
4. Cuatro estrellas	1	16%
5. Cinco estrellas	4	84%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los gerentes de Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros, julio 2020.

Gráfico No. 18 Dominio de funciones asignadas durante pandemia COVID-19



Fuente: Elaboración propia, tabla No.17.

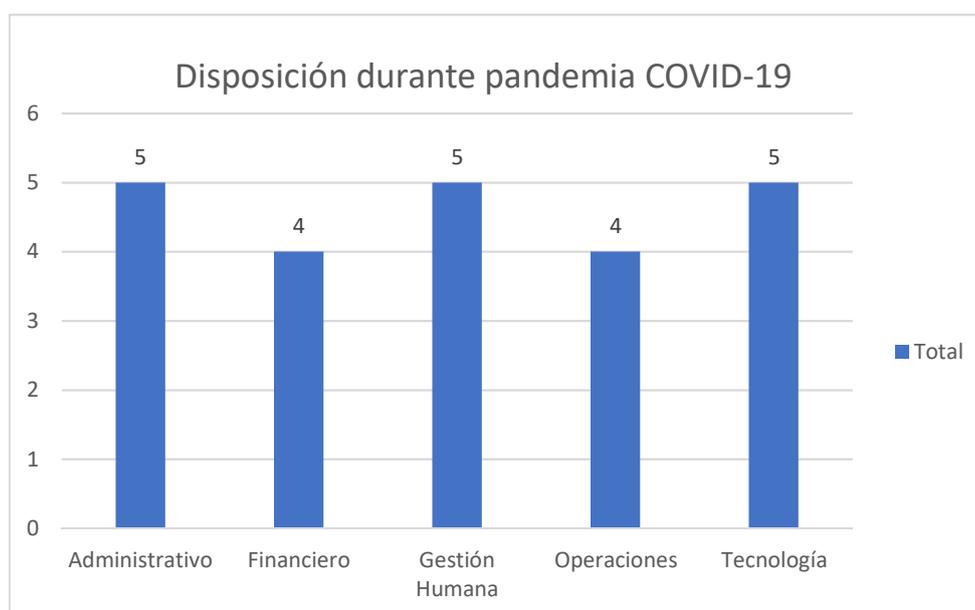
Siendo la pregunta que, si poseían dominio de las funciones asignadas en los meses de julio-noviembre 2020 durante la Pandemia COVID-19, 1 persona respondió con cuatro estrellas, representando un 16%, 4 personas respondieron con cinco estrellas, representado un 84% de la población.

Tabla No. 18 Disposición durante pandemia COVID-19

Disposición durante pandemia COVID-19		
Indicador	Cantidad	Porcentaje
1. Una estrella	0	0%
2. Dos estrellas	0	0%
3. Tres estrellas	0	0%
4. Cuatro estrellas	2	34%
5. Cinco estrellas	3	66%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los gerentes de Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros, julio 2020.

Gráfico No. 19 Disposición durante pandemia COVID-19



Fuente: Elaboración propia, tabla No.18.

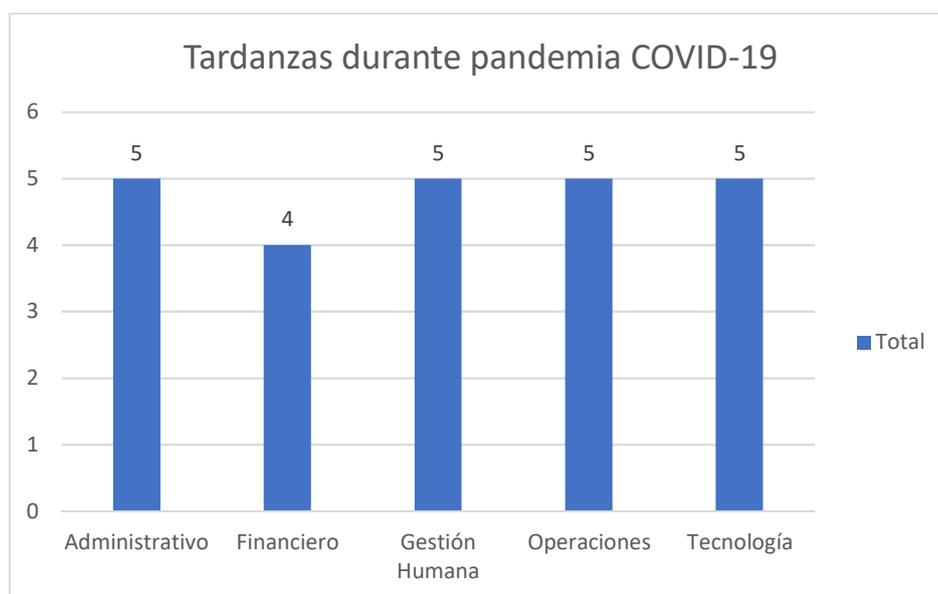
Siendo la pregunta que, si mostraban disposición para colaborar con sus compañeros en los meses de julio-noviembre 2020 durante la pandemia COVID-19, 2 personas respondieron con cuatro estrellas, representando un 34%, 3 personas respondieron con cinco estrellas, representado un 66% de la población.

Tabla No. 19 Tardanzas durante pandemia COVID-19

Tardanzas durante pandemia COVID-19		
Indicador	Cantidad	Por ciento
1. Una estrella	0	0%
2. Dos estrellas	0	0%
3. Tres estrellas	0	0%
4. Cuatro estrellas	1	16%
5. Cinco estrellas	4	84%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los gerentes de Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros, julio 2020.

Gráfico No. 20 Tardanzas durante pandemia COVID-19



Fuente: Elaboración propia, tabla No.19.

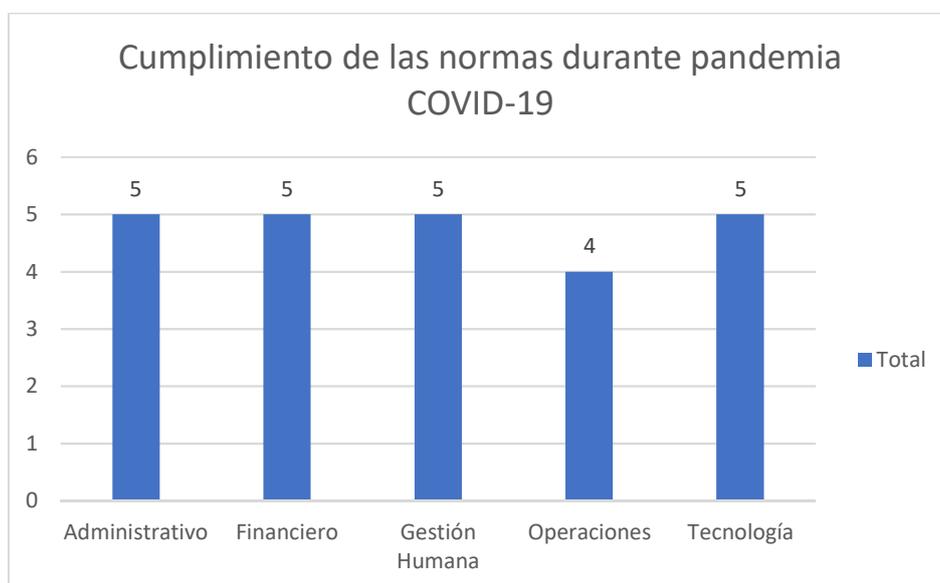
Siendo la pregunta que, las faltas o tardanzas las justificaban oportunamente en los meses de julio-noviembre 2020 durante la pandemia COVID-19, 1 persona respondió con cuatro estrellas, representando un 16%, 4 personas respondieron con cinco estrellas, representado un 84% de la población.

Tabla No. 20 Cumplimiento de las normas durante pandemia COVID-19

Cumplimiento de las normas durante pandemia COVID-19		
Indicador	Cantidad	Porcentaje
1. Una estrella	0	0%
2. Dos estrellas	0	0%
3. Tres estrellas	0	0%
4. Cuatro estrellas	1	16%
5. Cinco estrellas	4	84%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los gerentes de Bobeá, Cordero & Asociados Corredores de Seguros, julio 2020.

Gráfico No. 21 Cumplimiento de las normas durante pandemia COVID-19



Fuente: Elaboración propia, tabla No.20.

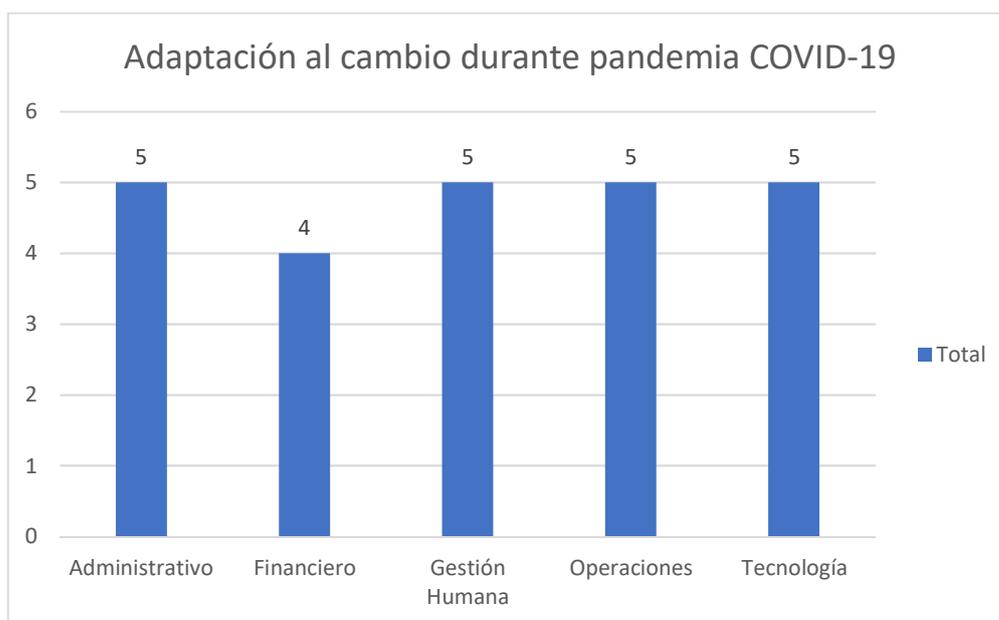
Siendo la pregunta que, si eran honestos con los cumplimientos y normas de la empresa en los meses de julio-noviembre 2020 durante la pandemia COVID-19, 1 persona respondió con cuatro estrellas, representando un 16%, 4 personas respondieron con cinco estrellas, representado un 84% de la población.

Tabla No. 21 Adaptación al cambio durante pandemia COVID-19

Adaptación al cambio durante pandemia COVID-19		
Indicador	Cantidad	Por ciento
1. Una estrella	0	0%
2. Dos estrellas	0	0%
3. Tres estrellas	0	0%
4. Cuatro estrellas	1	16%
5. Cinco estrellas	4	84%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los gerentes de Bobeá, Cordero & Asociados Corredores de Seguros, julio 2020.

Gráfico No. 22 Adaptación al cambio durante pandemia COVID-19



Fuente: Elaboración propia, tabla No. 21.

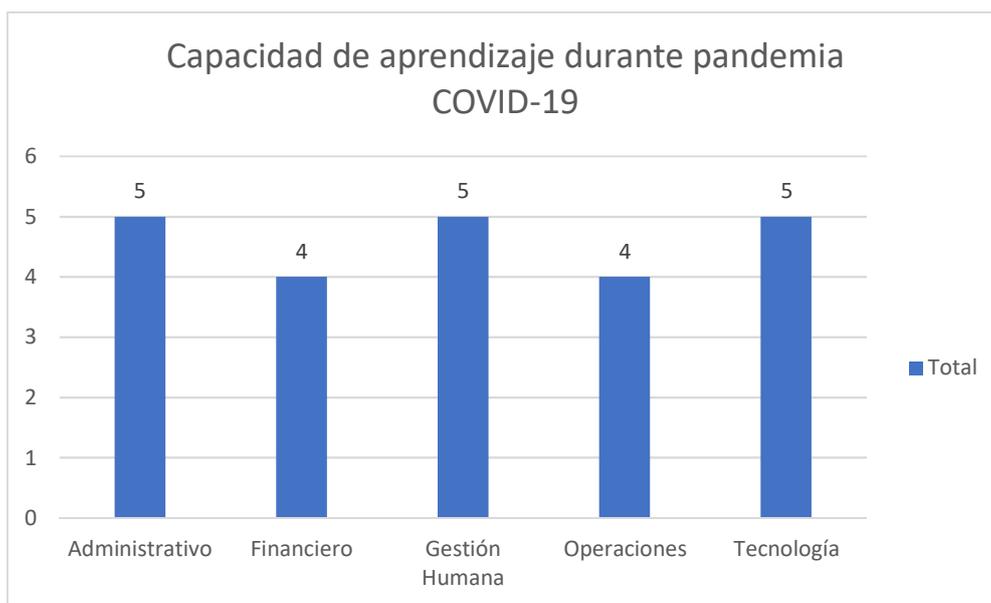
Siendo la pregunta que, cómo calificarías la adaptación al cambio de los colaboradores a la modalidad teletrabajo en los meses de julio-noviembre 2020 durante la pandemia COVID-19, 1 persona respondió con cuatro estrellas, representando un 16%, 4 personas respondieron con cinco estrellas, representado un 84% de la población.

Tabla No. 22 Capacidad de aprendizaje durante pandemia por COVID-19

Capacidad de aprendizaje durante pandemia por COVID-19		
Indicador	Cantidad	Porcentaje
1. Una estrella	0	0%
2. Dos estrellas	0	0%
3. Tres estrellas	0	0%
4. Cuatro estrellas	2	34%
5. Cinco estrellas	3	66%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los gerentes de Bobeá, Cordero & Asociados Corredores de Seguros, julio 2020.

Gráfico No. 23 Capacidad de aprendizaje durante pandemia por COVID-19



Fuente: Elaboración propia, tabla No. 22.

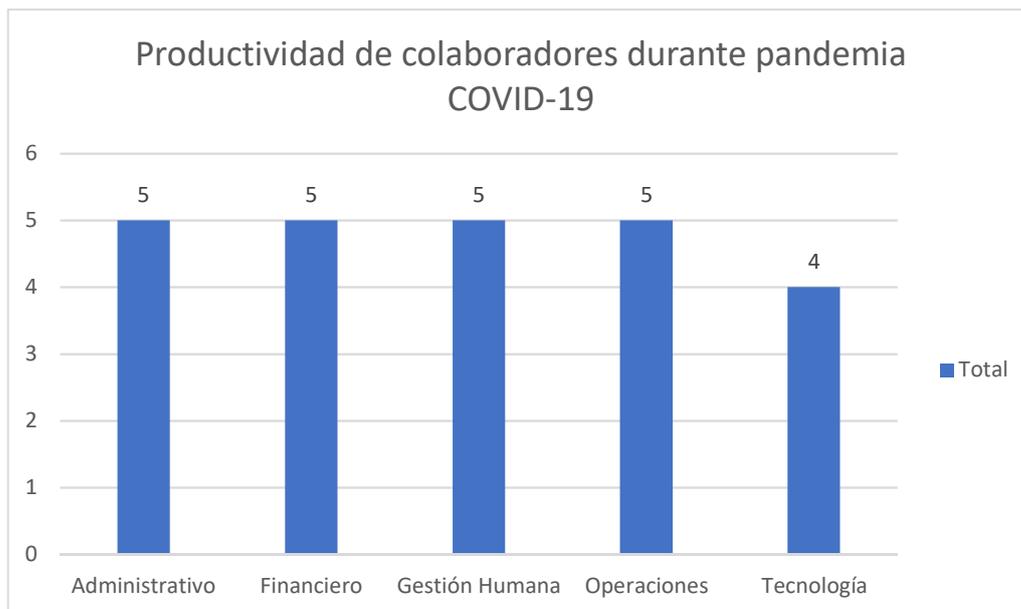
Siendo la pregunta que, evalúe la capacidad de aprendizaje de los colaboradores en los meses de julio-noviembre 2020 durante la pandemia COVID-19, 2 personas respondieron con cuatro estrellas, representando un 34%, 3 personas respondieron con cinco estrellas, representado un 66% de la población.

Tabla No. 23 Productividad de colaboradores durante pandemia COVID-19

Productividad de colaboradores durante pandemia COVID-19		
Indicador	Cantidad	Por ciento
1. Una estrella	0	0%
2. Dos estrellas	0	0%
3. Tres estrellas	0	0%
4. Cuatro estrellas	1	16%
5. Cinco estrellas	4	84%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia por instrumento aplicado a los gerentes de Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros, julio 2020.

Gráfico No. 24 Productividad de colaboradores durante pandemia COVID-19



Fuente: Elaboración propia, tabla No. 23.

Siendo la pregunta que, cómo calificarías la productividad de los colaboradores en los meses de julio-noviembre 2020 durante la pandemia COVID-19, 1 persona respondió con cuatro estrellas, representando un 16%, 4 personas respondieron con cinco estrellas, representado un 84% de la población.

4.2 Análisis de resultados

Encuesta Liderazgo gerencial

Según los resultados obtenidos en el instrumento aplicado a los colaboradores se evidencia que la empresa ha tenido un buen manejo a nivel de liderazgo gerencial seleccionado por aproximadamente el 97% de los colaboradores, reflejando que la Pandemia no fue impedimento para que los líderes desarrollaran sus capacidades.

Según la referencia del autor (Chambre, 2020) nos explica que situaciones de incertidumbre social y económica como la situación actual provocada por el COVID-19, en las que las operaciones de las empresas han sufrido cambios inesperados, requieren fijar a través de sus líderes una estrategia sólida para así transmitir seguridad y confianza tanto interna como externamente.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos acerca de la productividad, los colaboradores manifestaron tener una productividad laboral alta, llegando así a un 86% en el resultado de la encuesta, por parte de los resultados obtenidos a través de la evaluación de desempeño aplicada a los gerentes, estos manifestaron que la productividad de los colaboradores fue alta llegando a un 4.80, esto lo asociamos al buen manejo por parte de los líderes.

Acorde a las respuestas sobre que, si las medidas tomadas por la empresa para el teletrabajo de alguna manera llegaron afectar su productividad, los colaboradores negaron este hecho, llegando a un 99% en los resultados de la encuesta al unir los indicadores desacuerdo y totalmente desacuerdo, lo que se relaciona en su totalidad con las respuestas anteriores donde los colaboradores y los gerentes manifestaron que la productividad durante esos meses fue alta.

Como hace referencia (INTRAS, 2020) que, a pesar de las dificultades para gestionar la vida laboral y familiar, las personas se sienten más eficientes. Si bien reconocen que las horas de trabajo son más largas, creen que pueden aprovechar mejor el tiempo que anteriormente utilizaban para actividades estresantes e improductivas como los viajes hacia y desde el lugar de trabajo.

Asimismo, los colaboradores expresaron en su mayoría que disponen de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar el trabajo remoto, lo que afianza una vez más los resultados de la encuesta en cuanto al manejo de los líderes y el alto desempeño laboral de los colaboradores durante la Pandemia.

También cabe destacar que según los resultados de la encuesta el 85% de los colaboradores tienen conocimiento sobre la existencia de un plan de desarrollo de efectividad del liderazgo gerencial, donde la mayoría de la misma dice que está siendo efectivo.

De acuerdo a la definición de (Cardozo, Ramirez, & Yopez, 2012) sobre el liderazgo gerencial ha quedado demostrado mediante las respuestas dadas por los mismos colaboradores y la investigación realizada que, los gerentes y/o supervisores si cuenta con un buen liderazgo gerencial, que ha servido no solo para darle un sentimiento de seguridad, sino que también ha sido participe de que estos colaboradores hayan tenido un alto desempeño laboral durante la Pandemia.

Según los resultados arrojados por las encuestas, los colaboradores se sienten satisfechos del buen manejo a nivel de liderazgo que ha tenido la empresa durante los meses en los cuales la pandemia ha estado presente, lo cual cumple con los objetivos de la empresa sobre mantener un alto nivel de desempeño laboral.

Encuesta Desempeño Laboral

Según los resultados obtenidos en el instrumento aplicado a los gerentes para conocer el desempeño laboral de los colaboradores, se evidencia que los mismo tuvieron una alta productividad seleccionado por al menos el 84% de los gerentes.

Según la referencia de (Gelles, 2020) algunas personas han tenido más dificultades que otras para trabajar desde casa, pero muchas empresas afirman que la productividad se ha mantenido en los mismos niveles anteriores a la pandemia o que incluso ha aumentado. Sin los largos traslados, las charlas con los compañeros y los cafés para relajarse en la sala de descanso, muchos empleados sobre todo los que no tienen que preocuparse por cuidar niños, están trabajando más.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos acerca de la adaptación al cambio, los gerentes manifestaron que los colaboradores tuvieron una alta capacidad para adaptarse al cambio que trajo la pandemia, llegando así a un 84% en el resultado de la encuesta.

Acorde con la respuesta sobre la capacidad de aprendizaje que tuvieron los colaboradores durante la pandemia, los gerentes afirman que tuvieron una alta capacidad, llegando a un 100%, en los resultados de la encuesta al unir los indicadores cuatro y cinco estrellas, lo que se relaciona en su totalidad con las respuestas anteriores donde los colaboradores y los gerentes manifestaron que la productividad fue alta.

Asimismo, los gerentes expresaron en su mayoría que los colaboradores asistían normalmente a sus labores y que cuando se presentaban faltas o tardanzas, las mismas eran justificadas.

4.3 Conclusión

La pandemia por el COVID-19 supone un antes y un después en diversos aspectos a los que están acostumbradas las personas y, por supuesto, las organizaciones.

El liderazgo ha sido un factor clave en medio de esta situación, ya que los líderes ha sido de ayuda para lograr que las organizaciones se adapten a las actuales necesidades del entorno.

Luego de analizar y comparar las informaciones obtenidas con los resultados de las encuestas realizadas vía forms aplicadas se pudo determinar que la pandemia por COVID-19 no fue impedimento para que los líderes pudiesen desarrollar sus capacidades y mantener un buen manejo de las mismas dentro de la empresa.

Según los datos arrojados, la mayoría de los colaboradores notificaron que todas las medidas tomadas por la empresa no afectaron su productividad y que la misma fue alta. Esto se puede asociar al buen manejo en cuando a liderazgo gerencial se trata y la efectividad que este tuvo sobre los colaboradores.

Es por esto que es importante que el líder debe base su liderazgo en la confianza, la responsabilidad y la agilidad con el fin de generar un sentido de unidad de equipo, poder cultivar una actitud de pensamiento y deseo adecuados, a pesar de esta situación, seguir creciendo y siendo competitivo, y encontrar nuevas formas de gestionar y participar en la fuerza laboral.

Respondiendo al primer objetivo que era identificar las características del gerente efectivo, se puede concluir a través de la encuesta que los gerentes cuentan con cada una de las características planteadas dentro de la misma como son productividad,

creatividad, comunicación asertiva, empatía, motivación, proactividad y trabajo en equipo.

Al mostrar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores durante la Pandemia a través de una encuesta sobre el desempeño laboral de colaboradores aplicada a los gerentes se pudo determinar que la productividad de los mismo fue alta y que tuvieron una alta capacidad de aprendizaje.

También al conocer la existencia de un plan de desarrollo de efectividad del liderazgo gerencial, se pudo comprobar que la mayoría de los colaboradores tienen conocimiento de la existencia del mismo y que este está siendo efectivo dentro de la empresa.

Se pudieron responder cada uno de los objetivos planteados con el propósito de proponer recomendaciones que a corto y/o largo plazo traerán consigo resultados positivos para la empresa.

Y aunque el liderazgo se vea afectado por las diferentes situaciones que se presentan, esto pone a prueba la solidez y firmeza de los líderes, que provienen de tiempos difíciles como la que ahora vive la empresa Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros y el mundo entero.

4.4 Recomendaciones

Luego de haber realizado el siguiente estudio y partiendo de los resultados expuestos, se recomienda lo siguiente:

- a) Identificar a los colaboradores que sienten que su productividad fue media, para poder reforzar cualquier debilidad que exista y así disipar ese sentimiento, para que los mismos puedan desempeñarse al 100%.

- b) Afortunadamente existe un plan de desarrollo en la empresa el cual los colaboradores que saben de su existencia aseguran que está siendo efectivo, por lo que se recomienda identificar a los colaboradores que no están al tanto, y presentárselos de manera que entiendan su objetivo, para que así el actuar de los mismos se alinee a las expectativas de la empresa, agregando que se debe informar del mismo en el proceso de inducción de un nuevo ingreso, ya que es parte de los beneficios que puede poseer a la hora de escalar.

- c) Diseñar e implementar técnicas de neuroliderazgo para seguir potenciando las capacidades y destrezas de los líderes ya que este permite que la creatividad vaya en aumento, que los líderes tomen mejores decisiones, y se aumente la eficacia en la toma de las decisiones.

- d) Impartir e invertir en capacitaciones constantemente para toda la empresa, ya que estas permiten que el colaborador se sienta tomado en cuenta y que la misma invierte en ellos y su formación para el adecuado desarrollo de sus funciones.

Bibliografía

- Aglaia. (04 de 2020). *Aglaia*. Obtenido de <https://aglaia.es/blog/office-365/que-es-microsoft-forms/>
- Aguilar, M. ((s.f)). *EUMED.WEB*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/559/index.htm>
- Alles, M. (2005). https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzotto-trabajo-de-investigacion.pdf.
- Archer, D. (2013). *coursehero*. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/68880442/David-Archerdocx/>
- Asociados, V. y. (mayo de 2020). *Villafañe y Asociados*. Obtenido de <https://www.eldinero.com.do/108370/estudio-refleja-que-los-ejecutivos-empresariales-apuestan-al-liderazgo-social-en-un-entorno-post-covid-19/>
- Avolio, Walumbwa, & Weber. (2009). *Scielo*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Canelones, J. (9 de Febrero de 2011). *Lider Activo*. Obtenido de <https://lideractivo.com.ve/liderazgo-virtual/#:~:text=Hablando%20ahora%20sobre%20Liderazgo%20tambi%C3%A9n,empresariales%2C%20existe%20el%20%E2%80%9Ccargo%20de>
- Caraballo, J. (2 de Octubre de 2020). *Diariolibre.com*. Obtenido de Diariolibre.com: <https://www.diariolibre.com/economia/el-93-de-los-trabajadores-considera-que-su-productividad-es-igual-o-mejor-desde-casa-GK21810886>
- Cardozo, M. L., Ramirez, R., & Yopez, L. (2012). *El ejercicio del liderazgo como práctica gerencial*.
- Chambre, L. (27 de Marzo de 2020). *La Chambre*. Obtenido de <https://www.lachambre.es/actualidad/n/news/liderazgo-en-tiempos-de-crisis.html>
- Chiavenato. (1999). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>
- Cope, & Waddell. (2001). *incae*. Obtenido de <https://www.incae.edu/es/blog/2017/09/22/practicas-un-liderazgo-colaborativo.html>
- Covey, S. (2009). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. España: Espasa libros.
- Daft. (2006). Obtenido de https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_J%09uana_Maria.pdf?sequence=1

- De Gerencia.* (2021). Obtenido de <https://degerencia.com/tema/habilidades/efectividad/>
- Dinero, E. (mayo de 2020). Obtenido de <https://www.eldinero.com.do/108370/estudio-refleja-que-los-ejecutivos-empresariales-apuestan-al-liderazgo-social-en-un-entorno-post-covid-19/>
- Dolan, Valle, Jackson, & Schuler. (2007).
<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>.
- Fernández, H. (s.f.). *Economiatic*. Obtenido de <https://economiatic.com/que-es-la-productividad/>
- Fernández-Abascal, E. G., & Sánchez, M. P. (2010). *PSICOLOGÍA DE LA EMOCIÓN*. Obtenido de <https://www.cerasa.es/media/areces/files/book-attachment-2986.pdf>
- Gardey, J. P. (2017). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/efectividad/>
- Gelles, D. (30 de Junio de 2020). Obtenido de <https://www.nytimes.com/es/2020/06/29/espanol/negocios/pandemia-productividad-teletrabajo.html>
- Gelles, D. (junio de 2020). *New York Times*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/es/2020/06/29/espanol/negocios/pandemia-productividad-teletrabajo.html>
- Gil, R. y. (1997). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Universidad del Rosario*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- Goleman, D. (2013). *Inteligencia Emocional*.
- Gómez, D. (28 de diciembre de 2020). *El Dinero* . Obtenido de <https://eldinero.com.do/132326/caida-del-empleo-e-impulso-del-teletrabajo-por-el-covid-19/>
- Human, & Partners. (2013). Obtenido de https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_J%09uana_Maria.pdf?sequence=1
- INTRAS. (Septiembre de 2020). *Integral Training solutions*. Obtenido de <https://intras.com.do/pagina/informe-teletrabajo>
- Joblers.* (2021). Obtenido de <https://www.joblers.net/productividad-laboral/>
- Lewin, Lippit, & White. (1939). *tesis.uson*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22662/Capitulo1.pdf>
- M., A. (31 de 05 de 2019). *HRTRENDS BY INFOEMPLEO*. Obtenido de <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/evaluacion-del-desempeno>

- Martinez, M., & De Pablos, C. (2001). *Dialnet*. Obtenido de <file:///C:/Users/lenovo/Downloads/Dialnet-OrganizacionesVirtualesDeLaIntegracionALaDesintegr-3996700.pdf>
- Navarro, J. (julio de 2016). *Definicionabc.com*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/negocios/plan-desarrollo.php>
- NCIRD. (23 de Diciembre de 2020). *Centro nacional de vacunacion y enfermedades respiratorias*. Obtenido de <https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/mental-health-non-healthcare.html>
- RAE. (2014). *Rae*. Obtenido de <https://www.rae.es/dpd/1%C3%ADder>
- Rodriguez, J. A. (14 de abril de 2020). *Acento*. Obtenido de <https://acento.com.do/opinion/liderazgo-en-tiempos-de-crisis-8805297.html>
- Romero, R. (1997). *Marketing*.
- Solano, G. (24 de enero de 2012). *Ipsicologo*. Obtenido de <http://ipsicologo.com/2012/01/respuestas-emocionales-la-amigdala-cerebral.html#:~:text=En%20la%20respuesta%20emocional%20se,la%20secreci%C3%B3n%20de%20hormonas%20sexuales>.
- TesisUson*. (s.f.). Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22662/Capitulo1.pdf>
- Thompson, I. (septiembre de 2020). *promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>
- Trabajo, D. d. (04 de 09 de 2018). *Direccion del trabajo*. Obtenido de <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-99180.html>
- Vasquez, E. (30 de julio de 2012). *Gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/efectividad-gerencial-caracteristicas-del-gerente-efectivo/>
- Villafañe, & Asociados. (Marzo de 2020). *el nuevo diario*. Obtenido de <https://elnuevodiario.com.do/presentaran-estudio-sobre-recuperacion-mipymes-en-el-pais/>
- VirtualUrbe*. (s.f.). Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0059404/cap02.pdf>
- Who. (24 de febrero de 2010). *Who*. Obtenido de https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/es/

Anexos



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENCUESTA TRABAJO DE GRADO

Yo _____, de Cédula de Identidad Personal y Electoral No. _____ certifico que he sido informado(a) con la claridad y veracidad debida respecto al proceso de encuesta que las estudiantes de psicología _____ y _____, me han invitado a participar; que actúo consecuente, libre y voluntariamente como colaborador (a), contribuyendo a éste procedimiento académico de forma activa. Soy conocedor(a) de la autonomía suficiente que poseo para retirarme u oponerme a este proceso de evaluación cuando lo estime conveniente y sin necesidad de justificación alguna. Por este medio expreso que, he recibido una explicación clara y completa de los tipos y naturaleza de la encuesta que me será administrada, así como el propósito por el cual se me somete a este proceso, y la forma en la que serán utilizados los resultados que arroje, los cuales me han explicado, se manejarán con estricta confidencialidad y solo con mi consentimiento se le podrá presentar a otra persona y/o institución pública o privada.

Por último, certifico mediante nombre y firma más abajo, que he sido informado (a) que se respetara la buena fe, la confiabilidad e intimidad de la información por mí suministrada en la encuesta, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

Nombre: _____ Firma: _____

Estudiantes de Psicología. Firma: _____ y

_____.

Liderazgo Gerencial



Esta encuesta se está realizando como instrumento para el trabajo de grado de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU) de las alumnas Michelle Bobea y Elymar Cordero, la cual tiene como objetivo evaluar la efectividad del liderazgo gerencial para los colaboradores durante la Pandemia COVID-19 en la empresa Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros, contemplando los meses julio - noviembre 2020.

Las respuestas proporcionadas en esta encuesta son de uso exclusivo para el trabajo de grado que se está llevando a cabo, según el consentimiento informado autorizado por cada uno de los encuestados.

Esta encuesta es selección múltiple en la cual seleccionarás la respuesta que entiendas correcta.

*Obligatorio

Acepto participar de manera voluntaria del levantamiento de información para la tesis de efectividad del liderazgo gerencial para los colaboradores durante la Pandemia COVID-19 en la empresa Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.

Por este medio expreso que he recibido una explicación clara y completa del tipo y naturaleza de la investigación, así como el propósito por el cual se está realizando.

1. *

ACEPTO

2. ¿El gerente promueve la innovación de manera natural y en condiciones de crisis? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo/ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

3. ¿Muestra una actitud directa, honesta, respetuosa y asertiva? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo/ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

4. ¿Muestra empatía al ponerse en lugar del otro? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo/ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

5. ¿Fomenta el trabajo en equipo? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo/ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

6. ¿Motiva al personal en caso de tener dificultad laboral para el cumplimiento de los objetivos? *

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente

Nunca

7. ¿El ambiente laboral durante los meses julio-noviembre 2020 por Pandemia COVID-19 fueron productivos? *

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo/ni en desacuerdo

Desacuerdo

Totalmente desacuerdo

8. ¿Cómo calificas tu productividad durante los meses julio-noviembre 2020 por Pandemia COVID19?*

Alta

Media

Baja

9. ¿Las medidas tomadas por la empresa para el teletrabajo afectaron tu productividad? *

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo/ Ni desacuerdo

Desacuerdo

Totalmente desacuerdo

10. ¿Dispones de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar el trabajoremoto? *

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo/ Ni desacuerdo

Desacuerdo

Totalmente desacuerdo

11. ¿Cómo te sientes por el manejo a nivel de liderazgo gerencial que ha tenido la empresa durante la Pandemia COVID-19? *

Totalmente satisfecho

Satisfecho

Ni satisfecho/ ni insatisfecho

- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

12. ¿Sabes si la empresa cuenta con un plan de desarrollo de efectividad de liderazgogerencial? *

- Si
- No

13. ¿El mismo está siendo efectivo? *

- Si
- No

14. ¿Te gustaría que la empresa posea uno? *

- Si
- No

Evaluación del desempeño de los colaboradores aplicada a los gerentes



Esta encuesta se está realizando como instrumento para el trabajo de grado de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU) de las alumnas Michelle Bobea y Elymar Cordero, la cual tiene como objetivo evaluar la efectividad del liderazgo gerencial para los colaboradores durante la Pandemia COVID-19 en la empresa Bobea, Cordero y Asociados Corredores de Seguros, contemplando los meses julio - noviembre 2020.

Las respuestas proporcionadas en esta encuesta son de uso exclusivo para el trabajo de grado que se está llevando a cabo, según el consentimiento informado autorizado por cada uno de los encuestados.

El llenado de esta encuesta consiste en la selección del 1-5 los siguientes ítems, siendo 1 el más bajo y el 5 el más alto.

1. ¿Los colaboradores asistían normalmente a sus labores en los meses julio-noviembre 2020 durante la Pandemia por COVID-19?



2. ¿Asistían puntualmente a las reuniones semanales en los meses julio-noviembre 2020 durante la Pandemia por COVID-19?



3. ¿Entregaban oportunamente las tareas asignadas en los meses julio-noviembre 2020 durante la Pandemia por COVID-19?



4. ¿Poseían dominio de las funciones asignadas en los meses julio-noviembre 2020 durante la Pandemia por COVID-19?



5. ¿Mostraban disposición para colaborar con sus compañeros en los meses julio-noviembre 2020 durante la Pandemia por COVID-19?



6. ¿Las faltas o tardanzas las justificaban oportunamente en los meses julio-noviembre 2020 durante la Pandemia por COVID-19?



7. ¿Eran honestos con los cumplimientos y normas de la empresa en los meses julio-noviembre 2020 durante la Pandemia por COVID-19?



8. ¿Cómo calificarías la adaptación al cambio de los colaboradores a la modalidad de teletrabajo en los meses julio-noviembre 2020 durante la Pandemia por COVID-19?



9. Evalúe la capacidad de aprendizaje de los colaboradores en los meses julio-noviembre 2020 durante la Pandemia por COVID-19



10. ¿Cómo calificarías la productividad de los colaboradores en los meses julio-noviembre2020 durante la Pandemia por COVID-19?





Señores : Escuela de Psicología
Asunto : Entrega Trabajo de Investigación
Fecha : agosto 2021

Por medio de la presente hacemos entrega formal del trabajo de investigación realizado por los (las) estudiantes de Psicología Industrial:

<u>Nombre</u>	<u>Matricula</u>
Michelle Bobea Herrera	13-1915
Elymar Cordero Matos	14-1623

El estudio lleva por título: **Efectividad del liderazgo gerencial para los colaboradores durante la Pandemia COVID19, caso Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros S.R.L., período julio-noviembre 2020, Distrito Nacional, República Dominicana.**

Así mismo queremos certificar que los (las) estudiantes agotaron el proceso de acompañamiento requerido para presentar defensa del trabajo realizado, por lo cual autorizamos la entrega del mismo a los jurados para su conocimiento y revisión, así como la asignación de la fecha, hora y lugar de la presentación y sustentación de este estudio.

Cordialmente,

Gertrudis M. Valdez Ventura, M.A.M, PSCc
Asesora de contenido

Jesús Peña Vásquez, M.A
Asesor Metodológico

CC.: Tesis de Grado

Declaración de Autor de Obra Intelectual Original

Declaración de Autor de Obra Intelectual Original para la presentación de **Tesis de Grado o Informe Final de Programa de Curso Modular**, de Acuerdo a Disposiciones Vigentes de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

Michelle Melissa Bobea Herrera con cédula de identidad No. **402-2487468-1** y **Elymar Cordero Matos** con cédula de identidad No. **402-2584976-5** Declaramos: Ser el autor/a de la tesis que lleva por Título **Efectividad del liderazgo gerencial para los colaboradores durante la Pandemia COVID19, en Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros S.R.L., período julio-noviembre 2020, Distrito Nacional, República Dominicana**. Asesorada por **Jesús Peña Vásquez** y **Gertrudis Valdez Ventura** quien presentó a la coordinación de metodología e investigación de la Escuela de Psicología, para que sea defendida y evaluada en sesión pública.

Que la tesis es una obra original. Además, puede ser libremente consultable.

Que me consta que una vez la tesis haya sido defendida y aprobada, su divulgación se realizará bajo licencia de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

Que el contenido de la tesis y su publicación no infringe derechos de propiedad intelectual, industrial, secreto comercial o cualquier otro derecho de terceros, por lo que exoneró a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, de cualquier obligación o responsabilidad ante cualquier acción legal que se pueda suscitar derivada de la obra o de su publicación.

Estos datos no vulneran derechos de terceros y por lo tanto asumo cualquier responsabilidad que se pueda derivar de las mismas y de su publicación, como constancia, firmamos el presente documento.

Santo Domingo, DN., República Dominicana, a los 15 días del mes de agosto del año 2020.

Firma Estudiante _____

Firma Estudiante _____

HOJA DE FIRMAS

Michelle M. Bobea Herrera
Sustentante

Elymar Cordero Matos
Sustentante

Jesús Peña Vásquez, M.A.
Asesor

Gertrudis M. Valdez Ventura
Asesora

Pedro Rivas
Jurado

Sugeldy Sánchez
Jurado

Balduino Acosta
Jurado

Ivonne Guzmán Cerda, M.A
Directora Escuela Psicología

Cronograma de Investigación

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Selección y aprobación del tema del trabajo de grado.				x								
Aprobación del anteproyecto				x								
Elaborar Marco Teórico					x							
Contacto con la población objeto de estudio						x						
Elaborar instrumentos						x						
Recolección de datos						x						
Describir los resultados							x					
Análisis de datos							x					
Redacción de informe final							x					
Entrega informe final								x				
Sustentación									x			

Fuente: Elaboración propia de los sustentantes, agosto 2021.

Bobe, Cordero & Asociados Corredores de Seguros

Plan de desarrollo del liderazgo gerencial

Año 2021

Nombre	Objetivos	Actividades	Cronograma	Fecha efectiva: 01/12/2020
				Versión: 02
				Recursos tecnológicos / equipos
Capacitación motivación e innovación	Formación de líderes en temas de motivación e innovación para su equipo de trabajo.	Generar programas de formación que permitan a los equipos de trabajo promover la	Inicia 6 de enero 2021 Finaliza 10 de febrero 2021	-Computadora -Vía zoom -Correo electrónico -Office 365

		<p>motivación, la innovación y el mejoramiento continuo de los procesos que se llevan a cabo dentro de los equipos de trabajo.</p>		
<p>Taller pensamiento Estratégico</p>	<p>Ofrecer estrategias que incentiven el pensamiento estratégico en los líderes.</p>	<p>Crear programas que favorezcan el desarrollo del pensamiento estratégico, principalmente en los líderes de equipo.</p>	<p>Inicia 12 de abril 2021 Finaliza 08 de junio 2021</p>	<p>-Computadora -Vía teams -Correo electrónico -Office 365</p>

<p>Capacitación coaching</p>	<p>Programa de coaching llevado por facilitador externo.</p>	<p>Aumentar el conocimiento sobre el coaching y sus tipos.</p>	<p>Inicia 5 de julio 2021 Finaliza 16 de julio 2021</p>	<p>-Computadora -Correo electrónico -Microsoft Planner -Vía zoom</p>
<p>Taller enfrenta los desafíos con liderazgo</p>	<p>Ayudar a los gerentes a mover su atención de los resultados, hacia crear condiciones óptimas en tres áreas clave de acción del liderazgo.</p>	<p>Generar programas que permitan a los líderes enfrentar los desafíos a través del liderazgo. Impartir dinámicas en las cuales los participantes se vean retados a ver más allá</p>	<p>Inicia 6 de septiembre 2021 Finaliza 27 de septiembre 2021</p>	<p>-Computadora -Correo electrónico -salón multiusos</p>

		de lo que se les presenta.		
Seminario promoción de la salud mental	Dotar de conocimientos y técnicas a los líderes para que realice acciones de promoción de salud mental ante situaciones de riesgo y/o desastre.	Impartir programas de formación que permitan a los líderes conocer y promover técnicas sobre la importancia de cuidar la salud mental en situaciones de riesgos.	Inicia 25 de octubre 2021 Finaliza 15 de noviembre 2021	-Computadora -Correo electrónico -Microsoft Planner -Vía zoom

<p>Capacitación toma de decisiones</p>	<p>Proporcionar a los colaboradores los conceptos y la metodología necesaria para facilitar el cumplimiento de” la toma de decisiones” y de este modo facilitar el logro de las metas y objetivos</p>		<p>Inicia 6 de diciembre 2021 Finaliza 17 de diciembre 2021</p>	<p>-Computadora -Correo electrónico -Microsoft Planner -Vía zoom</p>
---	---	--	---	--

	estratégicos de la empresa.			
--	-----------------------------	--	--	--

Fuente: Elaborado por la empresa Bobeá, Cordero & Asociados Corredores de Seguros.

Preparado por:			
Departamento	Nombre / Posición	Fecha	Firma
Gestión Humana	Analista de Gestión Humana	20/11/2020	

Revisado por:			
Departamento	Nombre / Posición	Fecha	Firma
Gestión Humana	Gerente de Gestión Humana	25/11/2020	

Aprobado por:			
Área	Nombre / Posición	Fecha	Firma
Dirección Ejecutiva	Director Ejecutivo	30/11/2020	