

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**

**LIDERAZGO ORGANIZACIONAL PRE-DURANTE Y POSIBLE POST COVID,  
FUNERARIA LA AURORA**

**PRESENTADO POR:**

**Yuli Andrea Hurtado**

**Lorena Castaño Restrepo**

**Alejandro Zapata Ramírez**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN II**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**MANIZALES, CALDAS**

**2021**

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo organizacional es uno de los factores más importantes que las empresas de hoy en día deben tener en cuenta al momento de tomar decisiones, deben tener habilidades gerenciales donde se interviene de forma adecuada y efectiva en la organización, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. El mundo actual exige adaptación a los cambios constantes y estos líderes deben tener la capacidad de dar respuesta a lo que el entorno requiere; como la crisis que se vive en el momento por la Pandemia Covid 19, donde se pueden detectar los diferentes tipos de liderazgo que intervienen en la empresa, y el resultado que este proporciona en el desarrollo de las respectivas competencias, permitiendo la mejora de actividades en el ambiente organizacional y su entorno general. Inicialmente se realiza un análisis del liderazgo organizacional con las respectivas visiones y conceptos por aquellos autores que describen las principales consideraciones que un líder debe tener presente en el ejercicio de su función.

En este sentido el documento está orientado a identificar la relación que se establece entre los estilos de liderazgo se partirá de las diferentes teorías donde se caracterizan 3 tipos de líderes: autocrático, democrático y liberal. Específicamente, se analizarán estos tipos de liderazgo y su relación con el desempeño de los objetivos en la empresa FUNERARIA LA AURORA durante el manejo de la pandemia en el año 2020, y así mismo analizar cuál es el aporte de cada uno de ellos para alcanzar las metas propuestas; la metodología utilizada para identificar y encontrar datos más exactos de acuerdo a lo que se quiere llegar desde un enfoque mixto, donde se realizaron encuestas, entrevistas a supervisoras del área comercial, cuyo objetivo fue determinar el impacto que tienen las diferentes variables en la administración de Gestión Humana y orientación a los resultados; como población de análisis se escogieron colaboradores de las diversas áreas por lo que se obtuvieron respuestas integrales de la organización.

## **JUSTIFICACIÓN**

En la investigación se identificaron algunos vacíos en el campo del conocimiento relacionados con el trabajo remoto en tiempo de pandemia COVID-19, dado que la mayoría de empresas desarrollan sus actividades con estructuras presenciales lo que causa algunas falencias al momento de liderar, por ello es necesario conocer, analizar y saber dirigir las políticas organizacionales, teniendo en cuenta las diferentes cualidades, personalidades y funciones de cada colaborador, lo que hace más fácil el análisis del desempeño dentro de la organización, impulsando los procesos de cambio e innovación en las empresas; estas necesitan líderes que generen confianza e inspiren al compromiso y la efectividad.

El estudio se basa en la relación entre los estilos de liderazgo y el cumplimiento de objetivos en la empresa FUNERARIA LA AURORA, frente al desempeño de los colaboradores dentro de la organización desde el inicio de la pandemia COVID-19, permitiendo identificar los efectos positivos que un buen líder aporta en la organización, ya que el medio actual exige la efectividad como una herramienta para incrementar la participación en el mercado, exigiendo ser más competitivos, creando un equipo con bases estructuradas que permitan guiar al personal, tenerlo satisfecho, motivado, generando productividad y rendimiento, llevando a la empresa a cumplir con sus objetivos, sosteniéndose en el mercado y aumentando sus ingresos.

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

A partir de los comienzos de los años noventa, diferentes compañías u organizaciones han venido presentando transformaciones en sus estructuras administrativas, como consecuencia de los retos que ha venido imponiendo el nuevo ambiente de los negocios y la vida en general. Estos cambios, orientados a garantizar la supervivencia y la competitividad de las organizaciones, son cada vez más una exigencia en vez de una opción para la administración de todas las organizaciones en nuestro caso la industria.

Así, muchos directivos han evidenciado la necesidad y la conveniencia de cambiar las estructuras organizacionales altamente verticales (jerárquicas) y tradicionales por diseños de estructuras flexibles, con una jerarquía reducida que permite el contacto directo entre directivos y los demás trabajadores, para dar respuesta oportuna y efectiva a los requerimientos y expectativas del entorno externo e interno, altamente cambiante y cada vez más complejo.

En diferentes estudios sobre la evaluación de resultados de la comunicación interna en las organizaciones, por ejemplo, lo mencionando a Miquel-Segarra y Aced-Toledano (2019) concluyen que se trata de una cuestión que despierta un interés mayor en las empresas, aunque no es considerada una prioridad, y otras investigaciones se centraron en la fase evaluativa del proceso estratégico, como lo dice (Xifra, 2017) permite extender la valoración a el proceso de comunicación interna en general, por lo que los resultados confirman la tendencia de que la comunicación interna no es una actividad que ocupe los principales puestos del ranking de actividades de comunicación llevadas a cabo por organizaciones, cabe resaltar que aunque hay un vacío en la investigación, es de suma importancia para las empresas del común como lo sucedido en la organización funeraria la aurora.

A partir de la revisión de literatura y el estado del arte se relaciona los diferentes estilos de liderazgo, reportando un coeficiente significativo y positivo, evidenciando que dicho rasgo representa una característica de líder creativo, imaginativo, y curioso, permitiendo de esta forma que los líderes muestren interés en descubrir nuevas oportunidades gerenciales y condiciones visionarias para el futuro de sus organizaciones, destacan el comportamiento entre los individuos lo que define el diseño de relación dominante y social en situaciones grupales, impactando así la eficiencia de los colaboradores (Bono y Jugde , 2004).

Con el análisis de los estilos de dirección y liderazgo se representa un elemento importante para el estudio de todo lo referente a las personas y sus resultados en la organización, se espera contar con una caracterización tanto de los estilos de dirección como de las características del desempeño de las empresas, que harán parte del estudio para determinar si hay asociación entre los estilos de dirección y

el desempeño de las personas en las organizaciones, los estudios de liderazgo tienen relación con el desempeño organizacional, analizado entre las empresas manizaleñas, se puede afirmar que los estudios de liderazgo mejoran un ambiente laboral; los procesos tienden a ser estandarizados por lo que se deben cumplir unas reglas y manejo de procedimientos (Escuela Europea de Management, 2016); House y Aditya (1997; Castro y Fernández , 2006).

Cuando se genera un cambio en la estructura organizacional, cuando pasan de un estado de liderazgo a otro tiende a disminuir la rotación del personal, y esto genera una cultura dentro de la empresa que permite el desarrollo del sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, una de las causas que al día de hoy afecta la empresa funeraria la aurora.

Teniendo como base el árbol de problemas identificamos el problema central en la empresa FUNERARIA LA AURORA durante el marco de la contingencia COVID-19, empresa que como muchas no estaba preparada para el trabajo remoto.

Esta es una organización que tiene más de 25 años de experiencia en el mercado nacional e internacional que se encarga de prestar servicios funerarios. Debido a los vacíos y falencias que se tiene en la actualidad se realiza énfasis en cómo ha dado respuesta a esta contingencia como lo es la pandemia, haciendo profundización al estilo de liderazgo y como la estructura se ha visto afectada por todos los factores alternos e internos, por ello se realiza un análisis de la misma en la cual se relacionan todas la causas que por su parte han tenido unos efectos desfavorables para la empresa y por lo tanto se han visto reflejados en las metas esperadas pero no obtenidas, un buen líder es capaz de ponerse al frente de un grupo y, en líneas generales, influir de forma positiva en su marcha, debe tener la capacidad de tomar decisiones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos.

En este periodo de tiempo en el que se ha implementado el trabajo en casa disminuyeron considerablemente las ventas por el mal direccionamiento de parte de los jefes que están a cargo de cada área, existen varios aspectos por mencionar que son los que afectan las proyecciones y a su vez los resultados comerciales, no

hay capacitación constante que permita actualizarse de manera oportuna por lo que no se facilitan las suficientes metodologías de aprendizaje, esto como efecto hace que hayan retrocesos en los procesos y pérdida de tiempo; por ejemplo en el área de marketing sacan publicidad respecto a promociones para los clientes y el canal principal que es el área comercial desconoce esta información lo que entorpece la labor a la hora de recibir las llamadas para dar respuesta a los requerimientos de los mismos; es claro que todas las áreas deben estar compactadas y sintonizadas con los nuevos procesos y así permitir un desarrollo eficiente; otra de las causas es su cultura familiar (organizacional) está muy arraiga a sus tradiciones lo que no permite que sus colaboradores se expresen libremente por temor a una respuesta negativa a desmeritar una opinión que pueda ser importante, es difícil y frustrante para un colaborador sentirse no valorado, sentir que no es tomado en cuenta y que sus líderes solo llaman o están pendientes para presionar, los dueños de la empresa son llevados a su parecer y autoritarios, como resultado hay desmotivación por parte de sus colaboradores y están trabajando de manera consciente pero con cuestionamientos constantes respecto a cada decisión que se toma, así mismo también se identifica falta de acompañamiento en la organización, hay llamadas por parte de los líderes y hostigamiento por los tiempos ya que son medidos por las labores realizadas durante el día, no se acompaña de manera positiva, poder escuchar que pasa más allá de lo que se puede percibir, si no también buscar las estrategias necesarias para que el asesor esté a gusto con su trabajo y que su vez sea productivo; hace algún tiempo la empresa está realizando una inversión con unos costos demasiado elevados para nuevas herramientas que sean acordes a las exigencias del mercado pero en realidad han sido herramientas tecnológicas poco eficientes y repetitivas con errores sistemáticos que en lugar de agilizar los procesos los retrocede, todo ello por qué no se tiene en cuenta la opinión de las personas que están colocando frente a las situaciones del entorno.

El liderazgo remoto en esta organización ha sido deficiente como resultado se obtiene la baja producción, tanto así que se han retirado varios colaboradores porque no han soportado la carga emocional, la presión y la mala dirección que tienen. La comunicación asertiva es uno de los aspectos más importantes que debe

considerarse para llegar acuerdos claros, escuchar todas las propuestas y si hay inconformidades buscar alternativas de solución, está en una empresa que brinda estabilidad laboral, pero le falta fortalecer el liderazgo remoto para lograr alcanzar sus metas; las exigencias globales no solo son de conocimiento sino también de capital humano.

Haciendo referencia a lo anterior y comparando con la situación actual logramos concluir que el liderazgo es la habilidad de mantenerse en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones; lo anterior se refleja en personas que actúan con gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de iniciativa y compromiso, y con gran capacidad optimista en la consecución de sus objetivos.

### **PREGUNTA DE INVESTIGACION**

¿QUÉ RELACIÓN SE ESTABLECE ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO, EN LA EMPRESA FUNERARIA LA AURORA DURANTE EL MANEJO DE LA PANDEMIA, ¿EN EL AÑO 2020?

### **OBJETIVO GENERAL**

- Analizar el aporte de los diferentes estilos de liderazgo en el desempeño de los objetivos en la empresa funeraria la aurora.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las estrategias que se implementan para que el trabajo remoto sea efectivo.
- Caracterizar los diferentes estilos de liderazgo encontrados en las estrategias de trabajo remoto.

### **MARCO TEORICO**

En todas las organizaciones es crucial el rol de los jefes de equipo, gerentes, coordinadores, presidentes, entre otros, porque están en contacto directo con las

personas y de ellos depende la consecución de los resultados por parte de los colaboradores, por ende, el desarrollo y sostenibilidad de las compañías. El liderazgo es uno de los factores fundamentales para llevar encaminada a una empresa exitosa que cumplirá sus cometidos satisfactoriamente. Se busca medir los impactos de los dominios de personalidad, en el liderazgo de los profesionales los cuales pueden influir de manera significativa en la transformación organizacional conllevando a resultados positivos o negativos, dentro de las empresas.

“El efecto mediador y moderador de la internacionalización en la relación entre los sistemas de control de gestión y el compromiso con la innovación.”- Jacobo Gómez-Conde, Ernesto López - Valeiras, Vicente M. Ripoll-Feliú y María Beatriz González - Sánchez (2013);

El proceso innovador es independiente del número de mercados en el que opera la empresa. Sin embargo, las empresas internacionalizadas disponen de un mayor número de mercados en los que presentar sus productos, lo cual le permite reducir riesgos, favorecen la aparición de economías de escala y utilizan estrategias para aumentar los servicios innovadores. “Los Dominios de la Personalidad y su Relación con el Estilo de Liderazgo Transformacional” - Arévalo-Avecillas, Danny (2019)

El estudio lleva a la teoría de que en el área administrativa y gerencial se necesitan personas con altos niveles de extraversión y escrupulosidad, características muy importantes en la proyección del estilo de liderazgo, y unidas a la experiencia laboral, brindan seguridad y tendencia a ser más creativo, imaginativo, innovador. Estos rasgos son una influencia muy positiva a la hora de tomar decisiones y saber llegar a los subordinados, motivándolos, guiándolos a la consecución de las metas organizacionales, descubriendo nuevas estrategias gerenciales. “El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo.” - Hermosilla, Daniel Amutio, Alberto da Costa, Silvia Páez, Darío (2016) - Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones-

El liderazgo se asocia a la satisfacción, efectividad y motivación. Es de destacar que la concepción implícita que comparten los directivos con relación a los estilos de



liderazgo y eficacia difiere de la concepción respecto a los que se asocian más fuertemente a un buen clima laboral o mayor satisfacción y motivación, lo cual puede estar arraigado en la cultura organizacional del entorno de la muestra, entre cuyas razones pueden encontrarse un alto nivel de competitividad en el mercado y una trayectoria de calidad o excelencia.

La necesidad actual de introducir cambios para que las organizaciones innoven se relaciona directamente con la supervivencia y no sólo con las posibilidades de crecimiento de éstas. La necesidad de innovar se está convirtiendo en exigencia de adaptación, obligando al cambio y a la transformación. En estas circunstancias, las personas y las organizaciones se vuelvan más receptivas al cambio, y el liderazgo transformacional a través del carisma es un liderazgo para el cambio (Molero y Morales, 2011).

Sin embargo, en las actuales condiciones las personas pueden tener sentimientos de falta de control, de temor hacia el futuro, de incertidumbre, y desorientación.

El líder, a través de su carisma, reconduciría esos sentimientos ofreciendo orientación a las personas en la búsqueda de soluciones, y logrando la adhesión de éstas. Es necesario demostrar que la gestión del talento humano debe proveer las herramientas para dirigir a los empleados a través del desarrollo de políticas, programas y procedimientos, con el ánimo de definir una estructura administrativa, organizativa eficiente ya que la evolución y transformación del mercado exige que las empresas cambien sus modelos tradicionales basados en arquitecturas organizacionales, para que se adapten a los retos que representan el contexto y el momento económico.

Dentro de nuestra postura como investigador relacionamos las ideas de los diferentes autores con el caso analizado dentro de funeraria la Aurora, donde analizamos las causas del bajo desempeño dentro del servicio prestado en el tiempo de pandemia, el bajo rendimiento en trabajo remoto, identificar las estrategias de ventas que se desarrollan y nos ayudan a determinar y aplicar soluciones.

A partir de lo anterior se busca identificar la relación que hay entre los estilos de liderazgo y el cumplimiento de objetivos en la empresa FUNERARIA LA AURORA DURANTE EL MANEJO DE LA PANDEMIA, en el año 2020, si bien es cierto ninguna empresa estaba preparada para asumir tantos cambios en tan poco tiempo pero si es importante denotar que cuándo existe un liderazgo asertivo e innovador se está en la capacidad de responder y a dar soluciones acertadas a cualquier tipo de situación; cuándo no existe un líder proactivo y consecuente a resolver problemas está sujeto a recibir resultados negativos por parte de los colaboradores, lo que se puede ver reflejado en dicha empresa; no estaba abierta y dispuesta a entender que si el entorno cambia debe haber adaptación, no solo en cuánto tecnología, sino también brindar el soporte y las herramientas necesarias para ser efectivos y así exista coherencia en los procesos realizados. Existen falencias muy grandes y el trabajo remoto es una situación que conlleva retos importantes, por ello se considera que existe una gran relación entre los estilos de liderazgo por lo que no están definidos, de ahí radican los problemas de producción, motivación, retrocesos, herramientas improductivas por tal razón el cumplimiento de metas y objetivos no es el esperado.

Existe hoy en día, una creciente necesidad por el desarrollo de organizaciones dinámicas con la capacidad de adaptarse a la velocidad de los cambios que se generan en una sociedad globalizada y más aún con estos cambios como lo es la Pandemia del Covid 19, por lo que se busca que sean capaces de incrementar en sus colaboradores actitudes y conductas flexibles y creativas que le permita a la compañía operar exitosamente en un mundo cada vez más competitivo. Por esta razón, cada día cobra mayor relevancia el papel de un buen líder que juega dentro

El desarrollo y desempeño de sus colaboradores, en cuánto su trabajo influencia la motivación, competitividad y satisfacción de sus equipos de trabajo.

De ahí la presente investigación busca describir estilos de liderazgo orientados al cumplimiento de objetivos

Identificar porque la falta de liderazgo remoto afecta los colaboradores de la empresa funeraria la aurora.

Por tal fin se presentará un estudio identificando de manera cuantitativa y cualitativa la relación entre líder y colaboradores, que se establece a largo plazo y, que se construye a través de muchas interacciones teniendo en cuenta una orientación organizacional y estratégica. Entonces, es una relación que se caracteriza por un fuerte sentimiento de identificación de los colaboradores con su líder que aumenta su motivación intrínseca en el trabajo, de acuerdo con las metas establecidas, y la expectativa de un mejor resultado además la satisfacción y motivación que se tiene con cada líder de área.

Entendiendo que la base de cualquier sistema organizacional se fundamenta sobre la relación que se genera entre dicha organización y las personas que en ella trabajan, es necesario resaltar que la interacción entre las partes del sistema surge y se sustenta sobre una expectativa mutua entre el desempeño que se espera del colaborador y la retribución que éste recibirá a cambio por parte de la compañía, Teniendo en cuenta la reciprocidad de las relaciones interpersonales en una organización, el liderazgo puede ser definido como un proceso por medio del cual se afectan las acciones de los colaboradores , la propuesta de objetivos para un equipo de trabajo u organización y en general, las dinámicas de interacción entre colaboradores y Jefes Sumado a esto, el liderazgo es considerado un factor relacionado con el trabajo que influencia todas las dimensiones de éste, afectando el comportamiento, desempeño y en general el bienestar de los colaboradores dentro de una organización, es decir, es la habilidad que tiene una persona de guiar a sus seguidores hacia un conjunto de metas que se tienen en común.

## **ESTADO DEL ARTE**

En las diferentes investigaciones referenciadas se encuentran las características y desempeño que tienen los líderes dentro de la organización, parten de estrategias que nos permiten un trabajo desarrollado bajo normas y direcciones eficaces que permiten un trabajo eficiente y optimo dentro de la organización. Los impactos de

los dominios de personalidad en el liderazgo de los profesionales pueden influir de manera significativa en la transformación organizacional conllevando a resultados positivos o negativos dentro de las empresas, identificando las necesidades de gestión del talento humano que se presentan en el sector industrial, las cuales vamos a investigar y detectar; generando la inquietud de cómo están innovando cada día y reestructurando las organizaciones para estar en el mercado durante el tiempo de aislamiento por el covid-19, sí se contaba con un plan de contingencia para dar respuesta a las necesidades del entorno y de esta forma proyectarse para el año 2021.

Se investiga si los estilos de liderazgo tienen o no una influencia estadísticamente significativa sobre la eficacia en las empresas privadas, siendo el liderazgo transformacional el más llamado en las últimas décadas de investigación (Bass y Avolio, 1994; Boe y Holth, 2015; Bono et al., 2012; Judge y Bono, 2000), acompañados de estudios con liderazgos como transaccionales, clásicos y contemporáneos; en una de las investigaciones más citadas, se realiza un estudio empírico en el cual participan 21 empresas grandes y 98 empresas pequeñas y medianas (Rodríguez Ponce, E Pedraja Rejas, L. y Rodríguez Ponce, J 2008), estableciendo que el liderazgo es una condición humana universal. Y además es un tema apremiante en el contexto actual, donde se refleja una crisis de autoridad y la falta de líderes honestos, congruentes con lo que dicen y ejecutan, generando controversia al momento de tomar decisiones.

Algunas investigaciones más recientes han probado la supremacía de la teoría de los escalafones superiores, encontrando que los estilos de liderazgo son importantes en las pequeñas y medianas empresas; Las últimas corrientes y estudios contemporáneos manejan al menos 10 estilos de liderazgo. Coleman (2000) un autor que identificamos principal, hace un análisis de seis estilos de liderazgo y como se generan resultados, y afirma que el liderazgo autoritario maximiza el compromiso con las metas y las estrategias de la organización; el líder actúa según la situación y tiene un amplio conocimiento de los equipos de trabajo

para poder determinar la estrategia de conducción a sus colaboradores, metodología utilizada cuantitativa.

Posteriormente se evalúa el impacto de los dominios de la personalidad y la experiencia de trabajo en el estilo de liderazgo, recalcamos las teorías X y Y de Douglas McGregor contextualizándola en las organizaciones mediante una perspectiva global de la gestión del talento humano, esencialmente en los desafíos estratégicos que enfrentan las empresas colocando a prueba muchos procesos de las estructuras sociales, la comunicación corporativa y las relaciones públicas, los cuales se enfrentan a una situación inesperada condicionando las crisis de la pandemia del covid-19 a la práctica de la comunicación corporativa general , Xifra, J. (2020); un autor más reciente con un respaldo investigativo en la tecnología como lo estamos viviendo en este momento ya que todo es remoto lo que permite propiciar acciones de cambio por medio del diseño de un modelo que ya existía y que se implementó de inmediato , orientado a contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Se ha demostrado que el liderazgo está relacionado con el logro organizacional y “comportamientos cívicos”, así como con el compromiso, satisfacción y confianza por parte de los subordinados, generando un trabajo equilibrado en un contexto tecnológico que permite rapidez, control y ejecución en labores a desarrollar. Esta corriente aborda el objeto de estudio como el teletrabajo, una modalidad de liderazgo que ha estado en el mundo desde hace varios años en algunos países beneficiando a los colaboradores y organizaciones en el factor monetario y calidad de vida (Pardo Díaz, Maira Pardo, Rodríguez Martin y Derly Carolina; 2020), el trabajo en tiempo de Covid-19; esta metodología se basa en una investigación más descriptiva.

Con cambios y transformaciones en las organizaciones con el objetivo de que éstas sean; innovadoras, se ha generalizado y mucho más en este momento que ninguna empresa se encontraba preparada para periodos de aislamiento social, el papel que el liderazgo juega en ello ha sido objeto de la atención de los investigadores en

las necesidades del individuo dentro del sector industrial ; en concreto, el liderazgo ha sido considerado como un modelo que se dedica a impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones. Los líderes comunican una visión clara, inspiran al compromiso y logran confianza y motivación de los colaboradores. En consecuencia, ellos tienden a actuar más allá de sus propias expectativas de tal modo que fomentan la efectividad organizacional.

Con la llegada del covid-19 algunos sectores de la economía colombiana se vieron afectados drásticamente, según las estadísticas la población más afectada ha sido entre las edades de 20 a 29 años, de 30 a 39 años y de 40 a 49 años (Salud, 2020) ya que estas edades son de la población laboralmente más activa que se encuentran en gran parte de las empresas colombianas, por este motivo los empresarios se vieron con la necesidad de buscar nuevas opciones para seguir funcionando adecuadamente con sus actividades económicas, comerciales y con todos sus procesos administrativos, brindando una alternativa para trabajar desde casa y así evitar que se expongan al virus y respetando la debida cuarentena obligatoria, cabe resaltar que Colombia tiene una participación muy mínima en cuanto al teletrabajo a diferencia de España y Argentina que implementaron este modo de liderazgo con antelación. Se evidencia que en Colombia no se tiene una investigación amplia del método del trabajo remoto, debido a que su enfoque principal es trabajar presencial, a diferencia de otros países Colombia tiene un bajo porcentaje, respecto a otros que ya tienen una estructura de teletrabajo definida como; España. Siendo la tecnología un factor importante en la investigación; por medio de herramientas como: correo electrónico, correo de voz, enlaces de internet, intranet y extranet, video conferencias, juntas, capacitaciones electrónicas y equipos virtuales, entre otros. Esto ha propiciado el cambio en la manera de comunicarse, puesto que ya no es necesario que los empleados se encuentren físicamente en su lugar para estar disponibles prácticamente las 24 horas del día para la organización; dado las circunstancias se implementan con mayor fuerza todos estos métodos de comunicación, en la actualidad todas estas herramientas se han implementado de manera obligatoria ya que el entorno (ambiente) lo exige (Arévalo Avecillas, Danny; 2019), se tuvo un enfoque cuantitativo, para medir el

clima laboral de las organizaciones utilizando un ética profesional, “llevar el trabajo al trabajador, y no el trabajador al trabajo” (Nilles, 1973), aunque es una muy buena opción para toda persona con acceso a internet, manejos de bases de datos entre otros también conlleva una gran responsabilidad y una serie de ventajas y desventajas tanto de las empresas como de los trabajadores, lo que ocasiona una gran problemática ya que en cierta parte los más afectados son los colaboradores, psicológica y moralmente (Cortina Adela, 2020)

El estudio que se va a presentar se asocia a la satisfacción, efectividad y motivación, lo cual es coincidente con un importante número de estudios previos en diferentes contextos culturales. Es de destacar que la concepción implícita que comparten los directivos en relación a los estilos de liderazgo y eficacia difiere de la concepción respecto a los que se asocian más fuertemente a un buen clima laboral o mayor satisfacción y motivación, lo cual puede estar arraigado en la cultura organizacional del entorno de la muestra, entre cuyas razones pueden encontrarse un alto nivel de competitividad en el mercado y una trayectoria de calidad o excelencia. Esto estaría dificultando, entre otros factores, que los intentos de cambio organizacional que se está viviendo en la pandemia, fructifiquen para que las organizaciones sean innovadoras en la coyuntura socio-económica actual (BJ Avolio, BM Bass - Mind Garden, Inc, 2004), Por otro lado, están los colaboradores quienes ahorran tiempo para movilizarse y llegar a una oficina o lugar de trabajo y ahora lo invierten para compartir con su familia o desarrollar diferentes actividades, también están los que solo por la idea de no tener que desplazarse y disponer de tiempo adicional para llegar al trabajo, los motiva a trabajar con tanta disposición que su rendimiento aumenta y pueden desempeñar nuevas funciones o aportar nuevas ideas a nivel organizacional.

Como problemáticas sobresalen algunas desventajas ya que los colaboradores están dedicando más tiempo a diferencia de la modalidad presencial cosa que algunos empresarios aprovechan, ya que laboran más tiempo por el mismo salario, un punto preocupante son las afectaciones que esto conlleva a la vida personal del

colaborador ya que el estrés laboral aumenta, algunos se sienten agobiados con el tiempo que deben de dedicar entre las labores del hogar, familiares y el trabajo ya que no les alcanza el tiempo para desarrollar todas estas labores, agregado a esto se encuentra el estudio remoto de los niños que debido a la pandemia su nuevo método de enseñanza es virtual lo que complica aún más la situación ante la medida de trabajar desde casa, la motivación, tecnología y el buen liderazgo hacen parte esencial en todo este proceso y gran cambio para nuestras vidas y sobre todo en el mundo empresarial, la comunicación constante es un buen método para reforzar el liderazgo, lo que permite el logro de las metas comunes dentro de la organización; la confianza y el compromiso.

Algunas de las conclusiones que se pudieron interpretar en las investigaciones fueron las diferentes corrientes teóricas que rondan la investigación del liderazgo antes, mediante y un posible post covid-19 o lo denominado “liderazgo remoto” se evidenciaron el liderazgo transformacional, emocional, de rasgos, clásico y contemporáneo, el cual sirve como punto de partida para entender la importancia del liderazgo en las organizaciones, y como en sus diferentes contextos pueden afectar o no su funcionamiento interno, también como las diferentes personalidades del líder, muestran la eficiencia o deficiencia de su grupo de trabajo.

Para esto, se debió comprender como esas investigaciones de los autores más citados que se evidenciaron son; Bono y Judge, 2004, Hudge y Bono, 2000 – 2004, Bass, 1997, Boin et al., 2016, Rodríguez Ponce, 2008, Xifra, 2020, mencionando los más citados con sus diferentes investigaciones, dieron un punto de enfoque en la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones, investigaciones cuantitativas, cualitativas y descriptivas, dejando varias conclusiones como la confianza y el compromiso es el pilar de todo ya que establece prácticas de colaboración para mantener la productividad del equipo, confiar plenamente en ellos y medir los resultados y no las horas de trabajo o el modo en que se realizan las tareas es el primer paso para mostrar confianza, pero los líderes a distancia se enfrentan a otros retos como tener al día los registros de control de horario, ausencia



o solicitudes de vacaciones entre otros. La tecnología ayuda mucho a continuar con estas gestiones a pesar de la distancia ya que se cuenta con aplicaciones móviles o diferentes tipos de softwares que sirven para mejorar su rendimiento.

Algunas empresas del sector industrial se han enfocado en el recurso humano, haciendo referencia al ambiente social y bienestar de sus colaboradores. De acuerdo con Goleman (2001), la inteligencia emocional es entendida como la capacidad de percibir las emociones de una persona o grupo y orientarlas al logro de resultados positivos, con el propósito de lograr fines reales y auténticos en lo personal y también en la organización.

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	FUENTE (gerente, personal operativo, gerente de RRHH, manual de funcionales, sistema de gestión de calidad, organigrama, diagrama de procesos, página web, prensa)	INSTRUMENTO (revisión documental, observación participante o no participante, entrevista, encuesta, historia de vida)	
¿QUÉ RELACIÓN SE ESTABLECE ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO, EN LA EMPRESA FUNERARIA LA AURORA DURANTE EL MANEJO DE LA PANDEMIA, EN EL AÑO 2020?	Estilos de liderazgo	Democrático	Políticas comerciales	¿Se aplican de manera adecuada las políticas establecidas para una sana comercialización?	Colaboradores	Encuesta estructurada	
			Análisis Informacional Gestión Humana	¿Qué aportes realiza el área de talento humano para motivar al cumplimiento de objetivos de la organización?	Gerentes de talento humano	Revisión documental	
		Autocrático	Formato registro de ventas	¿Su Jefe Directo comparte información de manera oportuna y es transparente con la misma?	Colaboradores	Encuesta estructurada	
				¿Las tareas que se asignan hacen uso a sus destrezas y competencias?	Colaboradores	Encuesta estructurada	
				¿Percibe que La empresa fomenta una cultura de trabajo de segura?			
		Liberal	Formato motivación por ventas	¿Su grupo de trabajo se involucra con otras áreas para lograr los objetivos de la organización?	Colaboradores	Encuesta estructurada	
				¿Se siente conectado (a) con el equipo de trabajo aun en tiempos de pandemia?	Gerente de talento humano	Entrevista	
				¿La orientación y direccionamiento que da su Jefe Directo es el adecuado?	Colaboradores	Encuesta estructurada	
		Desempeño	Resultados	Indicadores de desempeño	¿Qué estrategias utiliza usted como líder del área comercial para alcanzar las metas propuestas?	Supervisora comercial	Entrevista
					Variación cumplimiento indicadores del último semestre	Auditoria de calidad	Revisión documental
	¿Qué actitudes debe tener un colaborador del área comercial para alcanzar las metas?				Supervisora de ventas	Test de actitudes	
	Efectividad		Reporte de ventas	¿Cree que el grupo con el cual trabaja funciona bien como equipo?	Supervisora de ventas	Entrevista	
				¿La empresa proporciona los recursos necesarios para hacer bien su trabajo remotamente?			
	Indicadores		Back office verbal y escrita		¿Qué herramientas son utilizadas por los líderes para llevar el seguimiento oportuno de cada colaborador?	Director Comercial	Entrevista
					¿Qué indicadores se tienen en cuenta a hora de auditar y validar la calidad de las llamadas?	Auditora de calidad	Entrevista
					¿Recibe retroalimentación oportuna sobre el desempeño por parte de su Jefe Directo?	Colaboradores	Entrevista

## **ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinario y controlado que está directamente relacionada a los métodos de exploración. Nuestra investigación se realizó con un corte mixto ya que abordamos la información desde una perspectiva cuantitativa que busca la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva, su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias, decidimos aplicar un instrumento como lo es la encuesta a cierta cantidad de colaboradores dentro de la funeraria la aurora para medir de una manera más confiable y más exacta como el estilo de liderazgo afecta la productividad y la motivación dentro de la organización, junto con un enfoque cualitativo que se guía por áreas o temas significativos de la investigación, posee un enfoque multimetodico en el que se incluye un acercamiento interpretativo y naturalista al sujeto de estudio lo cual significa que el investigador estudia las cosas en sus ambientes naturales pretendiendo darle sentido o interpretar los fenómenos que se están presentando, por esta razón se aplicó una entrevista estructurada o semiestructurada a los gerentes claves de la empresa como los directivos del área comercial con la finalidad de encontrar y analizar desde otro punto de vista los problemas de liderazgo y como este afecta positiva o negativamente el desempeño y el desarrollo en la organización.

Por otro lado, se analizaron con base en las respuestas obtenidas de los instrumentos como la encuesta, una serie de asociaciones con la ayuda del programa SPSS Chi-cuadrado y con estas asociaciones interpretar como estas se interrelacionan con las diferentes variables mencionadas en la matriz operacional, complementando el análisis con los hallazgos del marco teórico y finalmente comparando si existe una tercera relación con lo evidenciado en las entrevistas a los directivos del área comercial. Dentro de los instrumentos mencionados inicialmente en la estrategia metodológica no se lograron usar las técnicas de revisión documental como cartas, actas, plantillas, informes, libros etc. Debido a las restricciones al interior de la funeraria la aurora, lastimosamente esta técnica de observación complementaria en caso de que exista algún registro de acciones y programas y no se logró apreciar. La revisión documental permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de

información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado, los documentos son la historia escrita de las acciones, experiencias y maneras de concebir ciertos fenómenos, situaciones y temas.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

### Liderazgo organizacional

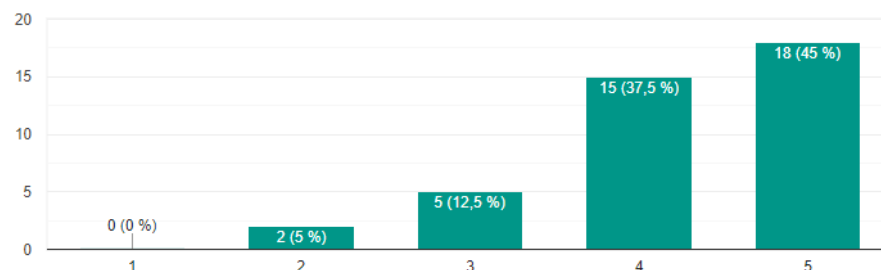
En toda organización es importante el rol tanto en los jefes como gerentes, coordinadores, entre otros; debido a su contacto directo con sus colaboradores y su interrelación para el cumplimiento de los objetivos. El liderazgo es uno de los factores fundamentales para llevar a cabo las metas propuestas de una organización, por ello es de suma importancia identificar como los estilos de liderazgo aportan positiva o negativamente los objetivos trazados.

Dentro de las entrevistas realizadas se identificó como el líder de área le da la importancia a conocer cada colaborador de manera integral, como lo es: su desarrollo de actividades, cuáles son sus preferencias, que quiere, que sueña, como es su conformación familiar y saber que situaciones atraviesa, todo esto en definitiva hace que se refleje un buen resultado. (Entrevista 2 Patricia Hernández supervisora comercial)

Estos rasgos son una influencia positiva a la hora de tomar decisiones y saber llegar a los subordinados, motivándolos, guiándolos en todos los procesos para lograr la consecución de las metas (Hermosilla, costa, & Paez , 2016)

¿Existe comunicación asertiva entre los colaboradores y líderes?

40 respuestas



Según la encuesta realizada a los colaboradores de todas las áreas involucradas se evidencia que el 82% respondió satisfactoriamente, afirmando la importancia de tener una oportuna comunicación para que todos los procesos se cumplan con más eficiencia.

A partir de la prueba de asociación chi – cuadrado, se puede establecer que un estilo de liderazgo democrático está asociado al mejor cumplimiento de los objetivos. El hecho de influir en otras personas, es ya una acción de liderazgo positiva y viene a ser como ejercicio de la autoridad, y a su vez los colaboradores estén orientados para alcanzar las metas propuestas para el bien de la organización. El liderazgo democrático, también conocido como participativo, es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización pues se centra en los subordinados involucrándolos en la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores (Villalva & Fierro, 25 de Marzo de 2017).

A partir del análisis desde diversos puntos de vista enfocados a este tema se concluye que el liderazgo democrático facilita la integración, fomenta el trabajo en equipo, permite la participación activa en la toma de decisiones mediante el dialogo y por tanto incrementa la satisfacción en el trabajo, el desarrollo profesional y mejora la calidad de las decisiones para alcanzar los objetivos propuestos. Los resultados obtenidos identifican un alto desempeño que combinan el liderazgo liberal y el democrático; mientras que el segundo conglomerado está conformado por las empresas con bajo desempeño que asumen un liderazgo más liberal. (Lugo Yopez, 2010).

Se obtiene como resultado de las entrevistas realizadas a las supervisoras del área comercial, que aplican dentro de su liderazgo características democráticas, en cuanto a la toma de decisiones y así mismo la articulación con los colaboradores.

Dentro de la pregunta enfocada al liderazgo democrático la supervisora expresa, que “cuando uno conoce con quién labora y con quién trabaja; preguntando sobre situaciones que afrontan o sobre la cotidianidad, mostrando interés, compartiendo

preferencia, incluyéndolos, hacerlos sentir que pertenecen a un grupo y que su trabajo y el desarrollo de actividades es importante. Todos queremos ese reconocimiento en la tarea, el respeto no solo por la persona sino por lo que hace, es realmente una muestra importante para alcanzar una motivación". (Entrevista 2 Patricia Hernández supervisora comercial)

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Su líder le permite tomar decisiones en situaciones de dificultad? * ¿tiene usted claro cuáles son las políticas comerciales?	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,498 <sup>a</sup>	6	,005
Razón de verosimilitud	11,691	6	,069
Asociación lineal por lineal	6,094	1	,014
N de casos válidos	40		

a. 9 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,08.

Según la estadística suministrada por las encuestas se detectó que uno de los estilos menos utilizados es el liderazgo autocrático; pero al utilizar la asociación Chi-cuadrado en dos preguntas relacionadas con la participación y toma de decisiones de cada área, se obtiene que no existe una asociación lo que encontrado en el marco teórico de acuerdo al liderazgo autoritario y como este maximiza el compromiso con las metas y las estrategias de la organización; el líder actúa según la situación y tiene un amplio conocimiento de los equipos de trabajo para poder determinar la estrategia de conducción a sus colaboradores (Coleman, 2000)

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿La orientación y direccionamiento que da su líder es el adecuado? * ¿Existe comunicación asertiva entre los colaboradores y líderes?	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%

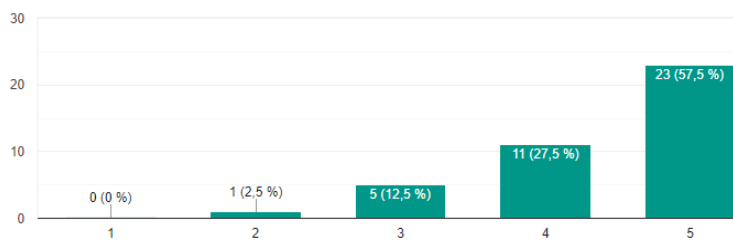
Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,848 <sup>a</sup>	6	,131
Razón de verosimilitud	10,279	6	,113
Asociación lineal por lineal	4,793	1	,029
N de casos válidos	40		

a. 8 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,35.

A partir del estilo del liderazgo liberal se obtuvo como resultado que más del 85% de los colaboradores afirmaron inicialmente que existe confianza dentro del área y además de ello son involucrados en la toma de decisiones, por esto cabe resaltar que este tipo de liderazgo es uno de los más utilizados dentro de la funeraria la aurora, enfocados para obtener los resultados propuestos; cada área tiene claridad sobre las tareas a realizar, por ello existe confianza necesaria de parte de cada líder a sus colaboradores lo que permite una toma de decisiones autónoma ante una situación determinada y así dar respuesta a la orientación del cumplimiento de objetivos.

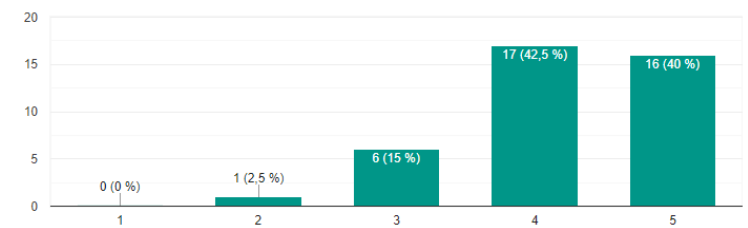
¿Su líder le brinda confianza dentro de su área?

40 respuestas



¿Su líder hace que participe en la toma de decisiones?

40 respuestas



El liderazgo se asocia a la satisfacción, efectividad y motivación. Es de destacar que la concepción implícita que comparten los directivos con relación a los estilos de liderazgo y eficacia difiere de la concepción respecto a los que se asocian más fuertemente a un buen clima laboral o mayor satisfacción y motivación. (Morelo & Morales, 2011) La necesidad actual de introducir cambios para que las organizaciones se relacionen directamente con la adaptabilidad a las circunstancias, siendo receptivos a lo que exige el entorno teniendo en cuenta los factores alternos que se han generado actualmente; sin desviar las metas que establece la organización.

Consideremos ahora las entrevistas realizadas a las líderes de área teniendo en cuenta su manejo interno dentro de la organización con sus colaboradores, para ellas es importante lo siguiente: “ No ha sido fácil enfrentar la pandemia y no ha sido

fácil interactuar con los compañeros, pero a través de la comunicación y como lo permita la herramienta esto hace que sigamos en contacto, tener herramientas tecnológicas adecuadas, personas motivadas y estar interesados por las situaciones que atraviesan los colaboradores de la organización” (Entrevista 2 Patricia Hernández supervisora comercial).

“Ha sido un cambio bastante fuerte, inclusive el rol de las personas que está establecido para trabajo externo, dado que las características del call center exigen un control permanente de conexión e indicadores de tiempo. Sin embargo, partiendo de la disciplina y perseverancia es demostrado que es posible llevar al límite los objetivos de la organización” (Entrevista 1 Marcela Gutiérrez supervisora comercial externa).

Por medio de indicadores internos, como lo son la medición de las llamadas, efectividad y el apoyo del área de auditoria se lleva a cabo un control personal y grupal de todos los colaboradores que hacen parte del cumplimiento de dichas metas. El factor humano es fundamental, motiva o desmotiva para obtener los resultados esperados.

**Resumen de procesamiento de casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Qué tan importante es para la organización el desempeño de los colaboradores? * ¿Su grupo de trabajo se involucra con otras áreas para lograr los objetivos?	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,920 <sup>a</sup>	4	,008
Razón de verosimilitud	15,438	4	,004
Asociación lineal por lineal	11,796	1	,001
N de casos válidos	40		

a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,30.

Basados en las encuestas realizadas se determina una similitud entre la asociación Chi-cuadrado que se refleja en la gráfica anterior, relacionadas con el desempeño y la manera en cómo el líder de colaboradores se involucra con todas las áreas para lograr los objetivos, partiendo de allí un resultado satisfactorio y coherente con todos

los instrumentos utilizados en la presente investigación. Con una gran semejanza representando más del 90% asertivo para estas dos dimensiones (tipos de liderazgo y desempeño), enfocados en la empresa funeraria la aurora durante el manejo de la pandemia COVID – 19 en el año 2020.

## **CONCLUSIONES**

La presente investigación tuvo como propósito analizar el aporte de los diferentes tipos de liderazgo en el cumplimiento de los objetivos de la Funeraria La Aurora, además identificar las estrategias que se han implementado para que el trabajo remoto sea efectivo. En función de dar respuesta al objetivo general se presentan las conclusiones más relevantes, derivadas al desempeño y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación.

Al describir las conductas y características del liderazgo en el área de supervisión comercial de la Funeraria La Aurora, se concluyó que estos líderes planifican las responsabilidades de sus colaboradores, de tal manera que cada uno lleve a cabo sus tareas, orientándolos para el cumplimiento de las metas propuestas por la organización; Asimismo atienden los problemas del personal, reconocen sus logros, premiando además su desempeño. Dentro de los estilos de liderazgo se identifica que el Líder democrático, participativo y liberal son los que tienen mayor connotación en la empresa dado que se facilita la participación de los equipos de trabajo, hay inclusión en la toma de decisiones y existe orientación a la solución de problemas.

Al analizar las características del líder basados en las encuestas y entrevistas realizadas se obtiene como resultado que los jefes del área comercial se consideran líderes que trabajan en pro de alcanzar los objetivos teniendo en cuenta todos los factores, como lo son: herramientas tecnológicas, recursos físicos y humanos; utilizando la comprensión con los colaboradores, igualmente poseen las habilidades para coordinar las ideas que el trabajo exige, contempla la organización como un todo, y comprende la complejidad de la organización en su conjunto. A pesar de la coyuntura del Covid 19 la organización tuvo que adaptarse al cambio y al entorno, dando respuesta inmediata, utilizando además los recursos disponibles para cumplir



con las metas establecidas. Se concluye que las líderes de la Funeraria La Aurora tienen espíritu de colaboración a las necesidades de otras personas para alcanzar los objetivos personales y comunes, con motivación, empatía, además se caracterizan por tener habilidades sociales con comportamientos que ayudan al crecimiento profesional, enfocados y orientados al desempeño y eficiencia de toda la organización.

## **RECOMENDACIONES**

En consideración a los resultados obtenidos desde las encuestas y entrevistas se recomienda fortalecer y formular planes de apoyo, capacitación continua que permitan afianzar a los líderes de la organización, no solo del área comercial sino también de todos los subsistemas que hacen parte de todos los procesos finales, comprometidos de esta manera mucho más con la misión y visión de la empresa.

Propiciar la presencia de los líderes de la empresa en talleres que favorezcan la reflexión continua, sistemática, personal y colectiva para que se desarrollen y mantengan las competencias necesarias, propiciando así, el desarrollo y éxito de todos, elevando la eficiencia, compromiso y satisfacción de todos los colaboradores de la empresa.

Implementar estrategias que ayuden al trabajo cooperativo desde todas las áreas, fortalecer la comunicación de manera asertiva entre los equipos de trabajo, no existe perfección en ninguna organización, pero es importante no dejar de hacer las cosas bien y cada día buscar alternativas de crecimiento.

Se recomienda desde las herramientas tecnológicas para aplicar los indicadores en todos los colaboradores, implementar sistemas que brinden información clara y real para validar los procesos de manera correcta, ya que existe falencia en estos aplicativos, no se evidencia en la investigación datos concretos respecto a estos seguimientos.

## **Bibliografía**

Arévalo - Avecillas, Danny; 2019; Lo dominios de la personalidad y su relación con el estilo de liderazgo.; información tecnológica.

A Meta-analysis of transformational and transactional leadership conelates of effectiveness and satisfaction: An update and extension (2003)

Adela Cortina. (21 de abril del 2020) Centro de Ética Aplicada. Recuperado de <https://blogs.deusto.es/ethics/adela-cortina-es-un-momento-de-oro-para-las-empresas/>

Araneda, C, N., Neumann, L., & Rodríguez E. (2016). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile, Formación Universitaria, 9(6).

Arora, R., & Rangnekar, S. (2016). The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on career commitment, Journal of Employment Counseling, 53(1).

BERNAL., CESAR A. / SIERRA HERNAN D. Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI, segunda edición PEARSON, Colombia, 2013 ISBN; 978-958-699-227-5 Área: Administración y economía Formato: 18,5 x 23,5 cm página 384

Cardona, C. R. (2009). Fundamentos de administación. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Chruden, Herbert., & Sherman, Arthur. (2005). Administration de personal.

Duque María Camila, Pico José Aníbal, Giraldo Álvarez Milena; 2015; documento electrónico, Universidad de Manizales, 119 páginas.

Gómez Jacobo-Condea,<sup>\*</sup>, López Ernesto-Valeiras<sup>b</sup>, Vicente M. Ripoll-Feliu<sup>e</sup> y González María Beatriz –Sánchez<sup>b</sup>

Hermosilla, Daniel, & Amutio, Alberto, & da Costa, Silvia, & Páez, Dario (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 32(3),135-143.[fecha de Consulta 16 de Noviembre de 2020]. ISSN:1576-5962. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2313/231349103001>

Instituto Nacional de Salud. (25 de 05 de 2020). Recuperado de <https://www.ins.gov.co/Noticias/Paginas/Coronavirus.aspx>

Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. México.

Rodríguez Carolina. Lizeth Diaz. (2020). EL TELETRABAJO EN TIEMPOS DE COVID-19 (ENSAYO). Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co>

Semana; Julio 27 de 2020. Liderazgo. Revista semana. Recuperado de <https://www.semana.com>

Vera-Barbosa, Adriana, Corporación Universidad de la Costa (CUC), Colombia Innovar Vol.29 Num.74 (2019)-EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector de servicios de Barranquilla, Colombia

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información (EPI)*, 29(2).

BJ Avolio, BM Bass - Mind Garden, Inc, 2004

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información (EPI)*, 29(2).