



## LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES EN TIEMPO DE PANDEMIA COVID-19

(LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS IN TIMES OF COVID 19 PANDEMIC)

**Pablo Tadeo Andrade Palacios**

[pabloandradetadeo@yahoo.com](mailto:pabloandradetadeo@yahoo.com)

 <https://orcid.org/0000-0001-9893-8838>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Colombia

**RECIBIDO:** diciembre 2023/**ACEPTADO:** enero 2024/**PUBLICADO:** marzo 2024

Como citar: Andrade, Pablo (2024) Liderazgo en las organizaciones en tiempo de pandemia COVID-19. CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 21(2), Venezuela. (Pp.05-26)

### RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito analizar el liderazgo en las organizaciones en tiempo de pandemia COVID-19. La investigación se desarrolla mediante el uso de una metodología de tipo descriptivo, empírico y transversal con el fin de obtener los resultados pertinentes que permitan plantear un marco de referencia a las organizaciones colombianas en su accionar durante la actual crisis. El Gobierno Colombiano adoptó una serie de medidas de tipo sanitario, político, económico y social con el fin de combatir y reducir la propagación del contagio. La crisis derivada de la pandemia por el coronavirus (Covid-19), ha puesto de manifiesto que las organizaciones necesitan realizar una gestión más eficiente mediante la implementación de estrategias que se adapten a los nuevos cambios y tendencias tecnológicas con el fin de mejorar sus procesos internos. Es así como la función del líder dentro de cada área de trabajo es fundamental para los direccionamientos administrativos que conduzcan correctamente a la organización en el logro de sus objetivos; la mayoría de las empresas se enfocan en el uso de la comunicación asertiva, a través de herramientas que la globalización ha puesto a disposición de éstas. En el presente estudio se pretende determinar las competencias empresariales de alta eficiencia para la toma de decisiones desde el punto de vista del liderazgo, teniendo en cuenta que es



sumamente importante que los líderes provean al equipo de trabajo de las herramientas y direccionamientos necesarios para afrontar los retos que se presentan como consecuencia de la pandemia.

**Palabras clave:** Liderazgo Organizacional, líder, pandemia, Covid-19, eficiencia, estrategia, Tendencias tecnológicas.

### ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze leadership in organizations in times of the COVID-19 pandemic. The research is developed through the use of a descriptive, empirical and transversal methodology in order to obtain the pertinent results that allow us to propose a framework of reference for Colombian organizations in their actions during the current crisis. The Colombian Government adopted a series of health, political, economic and social measures in order to combat and reduce the spread of contagion. The crisis derived from the coronavirus pandemic (Covid-19) has revealed that organizations need to carry out more efficient management by implementing strategies that adapt to new changes and technological trends in order to improve their processes internal. This is how the function of the leader within each work area is fundamental for the administrative directions that correctly lead the organization in achieving its objectives. Most companies focus on the use of assertive communication, through tools that globalization has made available to them. The present study aims to determine the highly efficient business competencies for decision making from the leadership point of view, taking into account that it is extremely important that leaders provide the work team with the necessary tools and directions to face the challenges that arise as a result of the pandemic.

**Key words:** Organizational Leadership, leader, pandemic, Covid-19, efficiency, strategy, technological trends

### INTRODUCCION

La actual crisis originada por la pandemia y la situación económica reinante obliga a las organizaciones a ser más competitivas mejorando sus procesos de gestión y por ende el uso de diferentes estrategias que trascienden en el logro de dicho objetivo. Las empresas en Colombia pertenecen a los sectores: primario, secundario y terciario, a raíz de la situación economía del país este encuentra su



mayor dinamismo principalmente por las fábricas de producción, es decir, el sector secundario.

Una buena forma de evidenciar las prácticas de liderazgo en las organizaciones es cuando ocurren situaciones que no se tenían contempladas bajo ningún motivo, un claro ejemplo de esto se encuentra en la situación por la que se está atravesando a nivel global. "En tiempo de paz se puede sobrevivir con una buena administración y dirección en los diversos niveles de la jerarquía, en combinación con un buen liderazgo concentrado en los niveles superiores. En época de guerra, sin embargo, necesita un liderazgo competente en todos los niveles." (Bernstein, 2017).

El Estado de emergencia sanitaria decretado por el gobierno a causa del Covid-19 o coronavirus ha afectado en gran manera la economía del país, trayendo como consecuencia altas tasas de desempleo, cierre de empresas o la quiebra de otras, ante esta situación en que las organizaciones no se encontraban preparadas para hacer frente a este inesperado reto, es preciso conocer y evaluar las estrategias y prácticas de liderazgo que requieren adoptar y desarrollar estas organizaciones.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Liderazgo Organizacional**

Arocha (2023), lo define como la capacidad y competencias que adquieren los docentes para anticiparse y generar en los estudiantes transformaciones, innovación y cambios estratégicos profundos dentro de las instituciones educativas, a través de la motivación y buena dirección, impactando positivamente en los procesos de enseñanza – aprendizaje.

El liderazgo en la actualidad es un tema de gran interés y juega un papel muy importante en los diferentes escenarios organizacionales. El origen etimológico de las palabras líder y liderazgo es "laed", que significa camino". Laeden, el verbo significa viajar", se refiere a la acción de llevar de la mano, conducir, guiar, orientar.

Según Hernández (2019) un buen líder es aquel que inspira a los demás a llegar más lejos, a alcanzar sus propósitos y metas. Por su parte, Cuesta (2020) nos amplía la definición de líder afirmando que el líder es la persona que está en la



capacidad de plantear un objetivo, persuadir e inspirar a su equipo de trabajo para alcanzar esa meta y de esta manera llevar a la cúspide a este mismo equipo.

El autor antes mencionado define el liderazgo como un conjunto de características que se transforman en una herramienta eficaz para el crecimiento, desarrollo y permanencia de una organización sea esta privada o pública, el estilo de dirección define su futuro. Este es un nuevo concepto que se relaciona con la alta gerencia y para ser efectivo en este rol, el líder debe conocer de la organización su historia, las fortalezas, su cultura, así como sus debilidades, además como la empresa está alineada con el entorno, las tendencias para mejorar la alineación actual y futura.

Por décadas para Arocha (2016), el ser humano se ha interesado por la definición y composición del liderazgo, en lograr altos niveles de productividad y eficiencia. Considera que históricamente el hombre esgrime sus buenos roles de dirección para cultivar capacidades, motivar e influir. De allí la necesidad que los colaboradores modelen lo mejor del líder para lograr el éxito dentro de las organizaciones.

### **Liderazgo organizacional durante la pandemia**

Ante una situación tan compleja y de crisis como la actual, generada por el COVID-19, que ha traído como consecuencia considerables impactos en la salud, la economía y la sociedad. Las empresas deben en primer lugar y dentro de sus posibilidades buscar la protección de la vida y la salud de sus trabajadores, procurando también una adecuada gestión para minimizar el impacto en sus negocios como respuesta a la responsabilidad social que les atañe.

En la lucha contra la pandemia, el papel que desempeñan las empresas en este escenario es fundamental. Como actores clave de la economía, pero reflexionar sobre cómo reaccionar ante esta pandemia inédita e inesperada es un ejercicio que se torna muy complejo por cuanto no hay dos empresas iguales.

En este contexto, lo que sí se puede hacer es precisar y poner en consideración para la evaluación de los directivos de las organizaciones colombianas un catálogo de estrategias y buenas prácticas de liderazgo que se consideran necesarias para hacerle frente a los impactos que ha ocasionado la actual pandemia:

Establecer un equipo de respuesta a la emergencia



Muy necesario para determinar la estrategia y los objetivos del plan de emergencia que permitan ajustar los procesos en cuanto a fortalezas y debilidades de la compañía durante la crisis, mediante la evaluación exhaustiva de todos los riesgos, como garantía para la toma de decisiones oportunas y acertadas.

Mantener una comunicación efectiva a nivel interno y externo

La comunicación y los sistemas de información deben ser fluidos claros y precisos con documentos estandarizados para empleados, clientes y proveedores, prestando especial atención al servicio al cliente, y analizar los avisos de riesgos inmediatos sobre epidemias.

Pensar en las personas de la organización

El capital humano es el más valioso activo que posee la empresa, es por ello que reviste gran importancia la salud y bienestar de los colaboradores y sus familias para este cometido se deben acondicionar los puestos de trabajo en forma tal que los que puedan realicen sus funciones a través del teletrabajo o trabajo en casa mediante el uso de la tecnología. En cambio, para los que desempeñen labores indispensables la operatividad apunta a adecuar ésta a los protocolos de bioseguridad establecidos por el Min salud.

Revisar la cadena de valor y de suministros

En tiempos de pandemia, resulta de mucho beneficio el uso de esta herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa, Identificando las actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación.

Evaluar las capacidades organizacionales

En términos de lo que sabe hacer la empresa, de los productos y servicios asociados a su marca, es el momento propicio para pensar en continuar realizando las mismas actividades o intensificar los mercados, crear proyectos paralelos, otros negocios; y en términos generales reflexionar y tomar decisiones sobre la diversificación que ayude a repensar la sostenibilidad de la organización.



### Formular un plan de seguridad de la información

Las empresas deben establecer mecanismos de gestión y reserva de la información tanto interna como externa para garantizar su seguridad y la estabilidad en las operaciones, mediante protocolos en el funcionamiento de redes, sistemas y aplicaciones, según lo determinan las regulaciones existentes.

### Desarrollar una adecuada relación con los clientes

Debido a la emergencia sanitaria, las organizaciones deben trabajar más estrechamente con los clientes para comprender los cambios que ha sufrido el mercado y por ende el impacto en las relaciones comerciales y en las obligaciones derivadas de estas, cuyo sustento son las leyes expedidas con carácter extraordinario durante el periodo de crisis.

### Ajustar los presupuestos y planes de ejecución

Se debe prestar una especial atención a los flujos de caja que garanticen la liquidez y seguridad de los fondos para cumplir con las obligaciones a los proveedores y empleados debido a los cambios producidos en el suministro de los principales productos y en la nómina de los trabajadores.

### Implementar y mantener la responsabilidad social

Es muy necesario e importante que Las empresas le den aplicación a la responsabilidad social en aspectos tales como el medio ambiente, la sociedad, la economía y la estabilidad de los empleados y propender por tener unas buenas relaciones con la comunidad y las demás empresas. Así mismo se debe evaluar el impacto y la duración de la pandemia para ajustar los planes y estrategias de desarrollo sostenible.

### Hacer uso de los beneficios tributarios y financieros

Es una opción que las empresas deben considerar en medio de la emergencia sanitaria, desde el punto de vista fiscal el gobierno nacional extendió los plazos para el pago de impuestos de carácter nacional y territorial y fijo algunas exenciones de IVA para materias primas, como también la devolución o





compensación de saldos a favor en los impuestos de IVA y renta ; Desde el punto de vista financiero existen variadas líneas de crédito con periodos de gracia y bajas tasas de interés ofrecidas a las empresas en articulación con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Bancóldex, el Fondo Nacional de Garantías, Banco Agrario, Fontur, Fintechs colombianas y otros aliados del sector.

### Desarrollar tecnologías e innovación

Una vez superada la etapa de la subsistencia de las empresas en medio de esta crisis, el camino a seguir es el de la generación de nuevas tecnologías en entidades, tanto públicas como privadas. Hoy vemos cómo ha prosperado un movimiento de innovación colaborativa, donde las universidades trabajan de la mano con el sector industrial, sectores empresariales están colaborando entre sí derribando barreras invisibles y muchas empresas están modificando su modelo de negocio y reorientando sus líneas de producción hacia bienes y servicios necesarios y prioritarios actualmente para la sociedad. Muchos de ellos han optado por la estrategia de no protección de la propiedad de sus invenciones, dejando espacio así al uso abierto de la invención como su aporte a la sociedad.

### Líder

Autores como Pedraja, Marchioni, Espinoza y Muñoz (2020) ilustran el liderazgo como un suplemento a los desafíos sociales y desafíos del sistema contemporáneo. Donde un énfasis colaborativo en torno a liderazgo permite una construcción robusta y sólida en la necesidad de enfrentar diferentes procesos contemporáneos.

Así mismo los propósitos de liderazgo son: 1) facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones; 2) promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros; 3) potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares, y 4) generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación generando confianza en los miembros de la organización.

Los líderes deben tomar decisiones importantes para lograr el éxito dentro de las organizaciones, donde los directores o los niveles altos siempre observan muy de cerca el entorno interno y externo, en la búsqueda constante para descubrir



oportunidades del mercado, medir las capacidades, lograr reconocer las amenazas, desarrollar una visión de futuro y anticiparse a los cambios que pueden experimentar las empresas.

En este sentido, Goleman, Boyatzis y McKee, (2017), señala que el líder debe ser un muy buen operador con el fin de ser ejemplo e inspiración, por lo tanto deberá ser un visionario con una excelente capacidad y herramientas para lograr interpretar el ambiente y el futuro para detectar de manera oportuna y acertada los cambios y oportunidades para su organización, y tal como se mencionó ser un buen ejecutivo capaz de planear y lograr los cambios que deban hacerse y capacidades para aplicar su inteligencia emocional al relacionarse con su entorno.

### **¿Qué clase de líder se requiere para enfrentar la pandemia?**

Para darle respuesta al presente cuestionamiento es preciso retomar lo expresado por (Bernstein, 2017) en el sentido de que “En tiempo de paz se puede sobrevivir con una buena administración y dirección en los diversos niveles de la jerarquía, en combinación con un buen liderazgo concentrado en los niveles superiores. En época de guerra, sin embargo, necesita un liderazgo competente en todos los niveles.”

Ahora bien, para enfrentar la crisis global originada por la pandemia, se requiere de un liderazgo eficaz, adaptativo y en equilibrio con el entorno en el cual se desenvuelve la organización. De esta forma nos encontramos ante, un tipo de liderazgo situacional, en donde el líder y el equipo colaborador se adaptan a la situación actual.

En ese orden de ideas, y de acuerdo con (Goleman, et al, 2017), quien manifiesta: que el momento más adecuado para utilizar el estilo de liderazgo visionario es cuando la organización se encuentra en crisis, ya que en esta situación de inestabilidad proporcionar una visión clara a todos los miembros de la organización, aumenta la motivación y, por tanto, la productividad. Sin embargo, este estilo visionario no es recomendable cuando el equipo está formado por profesionales con más experiencia que el líder, ya que esto genera un bajo rendimiento y frustración de los trabajadores.

El líder visionario u orientativo es aquel que tiene una clara visión a largo plazo para la organización y guía a los empleados en la misma dirección. Con esta visión,





el líder es capaz de motivar a sus empleados haciéndoles conscientes de su papel en la organización. Es coherente, íntegro, y esto crea en los demás un sentimiento de confianza, un líder visionario está implicado, comprometido al 100% con la causa, lo transmite y por eso lo contagia., propicia la innovación, la experimentación y los riesgos calculados.

El líder visionario según los estudios realizados es el que más consigue resultados, el que más empodera a las personas, el que más capacidad crea a su alrededor y Logra transmitir la importancia de las responsabilidades de cada trabajador en la consecución del objetivo mayor, logrando un compromiso con la organización, generando orgullo por su trabajo y el lugar en donde lo realizan.

El líder visionario es sincero y transparente, no tiene temor en compartir sus conocimientos, al contrario, cree que al compartirlos garantiza el éxito, con esto logra que los demás confíen en él, identifica a la empatía como la más importante de todas las competencias, capaz de experimentar el modo en que se sienten los demás y de comprender su punto de vista.

En suma, la clase de líder que requieren las organizaciones colombianas para enfrentar el reto de la pandemia, es el del líder visionario por sus características y resultados esperados, que en línea con las capacidades y buenas prácticas que deben ejecutar las diferentes empresas bajo un marco normativo extraordinario, les permita no solo subsistir sino superar la actual crisis, retornando a la normalidad en el menor tiempo posible, para continuar con un desarrollo competitivo y sostenible.

### **Pandemia Covid-19**

De otra parte, el COVID-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020) tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan (República Popular China).

Entre las personas que desarrollan síntomas, la mayoría (alrededor del 80%) se recuperan de la enfermedad sin necesidad de recibir tratamiento hospitalario. Alrededor del 15% desarrollan una enfermedad grave y requieren oxígeno y el 5% llegan a un estado crítico y precisan cuidados intensivos.



Entre las complicaciones que pueden llevar a la muerte se encuentran la insuficiencia respiratoria, el síndrome de dificultad respiratoria aguda, la septicemia y el choque septicémico, la tromboembolia y/o la insuficiencia multiorgánica, incluidas las lesiones cardíacas, hepáticas y renales.

De acuerdo con la OMS, se denomina pandemia a la propagación mundial de una nueva enfermedad infecciosa de los humanos, esto aplica cuando afecta a un gran número de personas y es geográficamente extensa, las condiciones para que se considere una pandemia de acuerdo con la OMS, son las siguientes:

- Que sea un virus nuevo.
- Que no haya población inmune a él.
- Que el virus produzca casos graves de enfermedad.
- Que pueda transmitirse de persona a persona.

En el caso del nuevo coronavirus (COVID-19), la OMS decidió declarar el virus como una pandemia, el día 11 de marzo de 2020, cuando la enfermedad ya había afectado a más de 124.000 personas en 114 países y provocado la muerte de más de 4.500 personas. En tiempos de pandemia se necesita líderes que marquen la ruta, dirijan, e inspiren a través de una visión compartida para alinear a las organizaciones que precisan encontrar una luz de esperanza en la situación actual.

Es así como en los momentos complejos, el temperamento que tomen los líderes de una empresa en relación a sus equipos de trabajo impactará directamente en la productividad y los resultados de la organización. Una persona con responsabilidades de coordinación deberá ejemplificar con su comportamiento, frente al cumplimiento de protocolos, procesos y objetivos.

Barajas, Betancur, López y Rodríguez (2020) afirman que es útil y primordial ejecutar estrategias de liderazgo más eficientes y organizadas, donde existan algunas prácticas y competencias empresariales que resulten fundamentales para aumentar la confianza, estabilidad y esperanza de los equipos en situaciones críticas como la actual.

La pandemia ha afectado el ritmo de vida de todas las personas y organizaciones, sin embargo, esto no ha sido un impedimento para que los desarrollos tecnológicos continúen su marcha. En esta circunstancia se considera que es un buen momento para adaptarse a dichos cambios.



## **Tendencias tecnológicas**

En este orden de ideas, la tecnología no sólo no ha quedado rezagada, sino que ha sido un enorme aliado para poder seguir desarrollando actividades cotidianas como la educación, el trabajo, los negocios y servicios que el confinamiento ha impedido llevar a cabo con normalidad.

Briceño y Correa (2020) ejemplifican tendencias tecnológicas las cuales las más importantes son las siguientes: Trabajo en casa, Movilidad Eco-amigable, Transformación digital, Mejora de la conectividad, Migración a la nube, uso de plataformas masivas. Sin duda alguna, la tecnología seguirá evolucionando. La tendencia no se va a detener y más bien consolidará una nueva forma de hacer negocios. Depende de nosotros el hecho de adaptarnos o quedar relegados en el tiempo.

## **Comunicación asertiva**

Briones y Muñoz (2020) aseguran que otro aspecto a tener muy en cuenta en tiempos de pandemia, es la comunicación asertiva, la cual se establece sobre las bases de la Interlocución constante, negociación y cooperación, conducta de respeto por los demás y autoconfianza, es un tipo de comunicación donde entran en juego los sentimientos, se busca empatizar con los demás procurando una comunicación libre y clara.

El líder del siglo XXI, pero también el integrante de cualquier equipo de trabajo o el autónomo, tienen que dominar el manejo de este tipo de comunicación, si desean reflejar una imagen como profesionales serios hacia sus proveedores, clientes y equipos de trabajo. Las características de la comunicación asertiva son: respeto, escucha activa, honestidad, solución de conflictos y poder de negociación.

## **METODOLOGIA**

El trabajo, se basa en la búsqueda de información para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada en cuanto el papel que juega el Liderazgo de las Organizaciones en tiempo de la Pandemia, aplicando una metodología descriptiva, y transversal por el año 2020 con un enfoque empírico de las variables cualitativas. Consiste en la revisión y elaboración del marco teórico-conceptual acerca de la



incidencia o impacto de la pandemia generada por el COVID-19, en las competencias empresariales requeridas desde el punto de vista del liderazgo, para afrontar los retos que deben asumir las diferentes organizaciones como consecuencia de los cambios experimentados en la actual emergencia sanitaria.

Para ello se comienza con la caracterización del paquete de medidas adoptado por el Gobierno Colombiano con miras a enfrentar la pandemia, continuando con los cambios ocasionados por la misma y se prosigue con las competencias que deben desarrollar las diferentes empresas en medio de la actual crisis, lo cual incluye las acciones de liderazgo y por último se establecen las conclusiones del estudio que permitan proponer un punto de referencia a las organizaciones colombianas, para hacer frente a la situación antes mencionada. Por lo cual se precisa la consulta de fuentes primarias de información de entidades como la Organización Mundial de la Salud (OMS), Ministerio de Salud y Protección Social (2020), y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2019).

## RESULTADOS

Una vez declarado el *Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica* en todo el territorio colombiano, el Gobierno nacional adopto múltiples medidas legales para enfrentar la pandemia denominada como Covid-19 Por la OMS, Las cuales se clasifican en generales, sanitarias, económicas, y fiscales y tributarias, tal y como se describen a continuación:

### Generales

Autoridad	Norma	Objeto	Alcance
Presidencia	Dcto 417 - 17-03-20	Declara estado emergencia, económica, social y ecológica.	En el territorio nacional
Gobierno nacional	Dcto 412 – 17-03-20	Cierre de fronteras	Con estados limítrofes
Presidencia	Dcto 457- 23-03-20	Aislamiento preventivo obligatorio	Garantizar derecho a la vida y a la salud
Min Transporte	Dcto 439- 20-03-20	Suspende ingreso de pasajeros del exterior	Vía aérea



Gobierno nacional	Dcto 812 – 04-06-20	Crea registro social de hogares	Situación de pobreza y vulnerabilidad
<b>Autoridad</b>	<b>Norma</b>	<b>Objeto</b>	<b>Alcance</b>
Gobierno nacional	Dctos 457,593,636,749,1076,1168 de 2020	Prorroga aislamiento preventivo obligatorio Hasta 31-08-2020	Amplias actividades permitidas, cumpliendo protocolos bioseguridad
Gobierno nacional	Dcto 1690 – 17-12-20	Reglamenta programa protección social	Adulto mayor
Gobierno nacional	Dcto 1297 – 29-09-20	Prorroga Dcto 1168 25-08-20	Aislamiento selectivo y distanciamiento individual

### Sanitarias

Autoridad	Norma	Objeto	Alcance
Min salud	Dcto 476 -05-03-20	Flexibiliza registro sanitario	Medicamentos y equipos médicos
Gobierno nacional	Dcto 499-31-03-20	Contratación estatal	Dispositivos médicos
Gobierno nacional	Dcto 538-12-04--20	Amplia capacidad sistema de salud y UCIS	Territorio nacional
Min salud	Dcto 539-13-04-20	Protocolos de bioseguridad	Todas actividades
Min salud	Dcto 676-19-05--20	Covid-19 enfermedad laboral	Para trabajadores de la salud
Min salud	Dcto 1109-10-08-20	Seguimiento y rastreo casos de covid-19	Pruebas
Min salud	Dcto 1258-15-09-20	Coordinaciones vacunas seguras	Para el covid-19

### Económicas

Autoridad	Norma	Objeto	Alcance
Min hacienda	Dcto 436-19-03-20	Amplia vigencia de UAP y ALTEX	Funcionamiento
Gobierno nacional	Dcto 444-21-03-20	Crea Fondo Emergencia FOME	Recursos salud
Gobierno nacional	Dcto 461 -22-03-20	Reorienta rentas territoriales	Emergencia
Gobierno nacional	Dcto 462- 22-03-20	Distribución y venta de productos esenciales	Contener virus
Min hacienda	Dcto 464-22-03-20	Servicios telecomunicaciones	Esenciales
Gobierno nacional	Dcto 468- 23-03-20	Findeter-Bancóldex líneas de crédito	Mitigación covid-19
Min agricultura	Dcto 471-23-03-20	Políticas de precios	Insumos agropecuarios
Min trabajo	Dcto 488-27-03-20	Medidas protección y continuidad	Empleo y empresas



Gobierno nacional	Dcto 507- 01-04-20	Control precios	Canasta básica y medicamentos
<b>Autoridad</b>	<b>Norma</b>	<b>Objeto</b>	<b>Alcance</b>
Gobierno nacional	Dcto 513-02-04-20	Viabilidad proyectos de inversión	Durante la emergencia económica y social
Gobierno nacional	Dcto 518- 04-04-20	Programa ingreso solidario	Para los más pobres
Gobierno nacional	Dcto 540 - 13-04-20	Amplia operación y acceso	A telecomunicaciones
Gobierno nacional	Dcto 557-15-04-20	Medidas transitorias para sectores	Turismo y MIPYMES
Gobierno nacional	Dcto 560- 15-04-20	Medidas transitorias	En procesos de insolvencia
Min comercio	Dcto 686- 22-05-20	Medidas transitorias en sistemas especiales	De Importación-Exportación y Zonas francas
Gobierno nacional	Dcto 796- 04-06-20	Facilita recuperación de pequeños y medianos productores	Campo colombiano
Min trabajo	Dcto 814- 04-06-20	Transferencias monetarias programa	Familias en acción
Gobierno nacional	Ley 2069- 31-12-20	Impulso al emprendimiento en Colombia	Apoyo a las MYPIMES

### Fiscales y Tributarias

<b>Autoridad</b>	<b>Norma</b>	<b>Objeto</b>	<b>Alcance</b>
Min hacienda	Dcto 410-16-03-20	Modifica arancel de aduanas en importación	Productos necesarios para afrontar el Covid-19
Min hacienda	Dcto 435-19-03-20	Amplia plazos para presentación	Impuesto sobre la renta
Gobierno nacional	Dcto 458-22-03-20	Compensación IVA	Hogares más pobres
Gobierno nacional	Dcto 512-01-04-20	Faculta autoridades territoriales	Modificar operaciones presupuestales
Gobierno nacional	Dcto 517-04-04-20	Faculta a entes territoriales conceder subsidios	En servicios públicos
Gobierno nacional	Dcto 522-06-04-20	Se adiciona el presupuesto general de la nación	Vigencia 2020
Min hacienda	Dcto 535-10-04-20	Devolución o compensación de saldos a favor	En impuestos de renta e IVA
Min hacienda	Dcto 551-15-04-20	Define 211 bienes exentos de IVA	Durante la pandemia





Min hacienda	Dcto 562-15-04-20	Crea títulos de deuda publica	Interna
<b>Autoridad</b>	<b>Norma</b>	<b>Objeto</b>	<b>Alcance</b>
Gobierno nacional	Dcto 568-15-04-20	Crea impuesto solidario covid-19	A servidores públicos
Gobierno nacional	Dcto 688-22-05-20	Establece tasa de interés moratoria transitoria	Efectos tributarios
Gobierno nacional	Dcto 789-04-06-20	Exclusión transitoria de IVA, en adquisición de materias primas	En producción de medicamentos
Gobierno nacional	Dcto 799-04-06-20	Suspende sobretasa al sector eléctrico	Transitoriamente
Gobierno nacional	Dcto1474-19-11-20	Determina exención de IVA	Un día

**Fuente:** Parlamento Andino (2020)

### Impacto del Covid-19 en Colombia

El Covid-19, ha puesto de manifiesto grandes debilidades de tipo económico y social en el país por cuanto las variables del macro y microentorno determinan las condiciones de vida y, por lo tanto, la salud de las personas.

### Impacto en la salud

Desde el punto de vista sanitario el enfoque del gobierno ha sido desarrollado en procura de encontrar un equilibrio entre la salud pública y los efectos económicos y sociales. Las medidas para afrontar la pandemia por COVID-19 en Colombia se han orientado hacia la prevención, mitigación y reducción de la expansión de la enfermedad, teniendo en cuenta que finalizando el año 2020 aún no se contaba con una vacuna para combatir el virus. El balance en cifras es tal y como se ilustra en la siguiente tabla y mapa.

<b>Cifras casos COVID-19 Colombia</b>	
Recopilado hasta diciembre de 2020	
<b>Condición</b>	<b>Total</b>
Casos confirmados	1.642.775
Recuperados	1.508.419
Fallecidos	43.213
Muestras procesadas	8.134.396
Casos activos	86.777

**Fuente:** Ministerio de Salud y Protección Social – Instituto Nacional de Salud.

### Situación actual: nuevo coronavirus (covid-19)



Estadísticas recopiladas al 31 de diciembre de 2020.

Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social – Instituto Nacional de Salud.

## Impacto económico

Desde el punto de vista económico, el saldo que arroja la pandemia al cierre de 2020 no es el más alentador, por cuanto registra la peor recesión de la historia observando una caída del PIB a - 6,8%, con más de 4,1 millones de desempleados y con 509.370 microempresas que tuvieron que cerrar operaciones ante el confinamiento que se extendió varios meses del año para poder contener al virus.

Sumado a lo anterior, existen otros indicadores como la confianza del consumidor que arrojó un 10,4% negativo, la opinión empresarial se recuperó con un índice del 23% el cual es bajo con respecto a vigencias anteriores, la producción real de la industria manufacturera cayó a un - 4,5%, la inflación cerró en 1,61% nunca vista, por el impacto del covid-19 en el consumo. En la gráfica siguiente se aprecia dicho comportamiento.

## ALGUNOS INDICADORES



**Fuente:** Estadísticas DANE (2019)

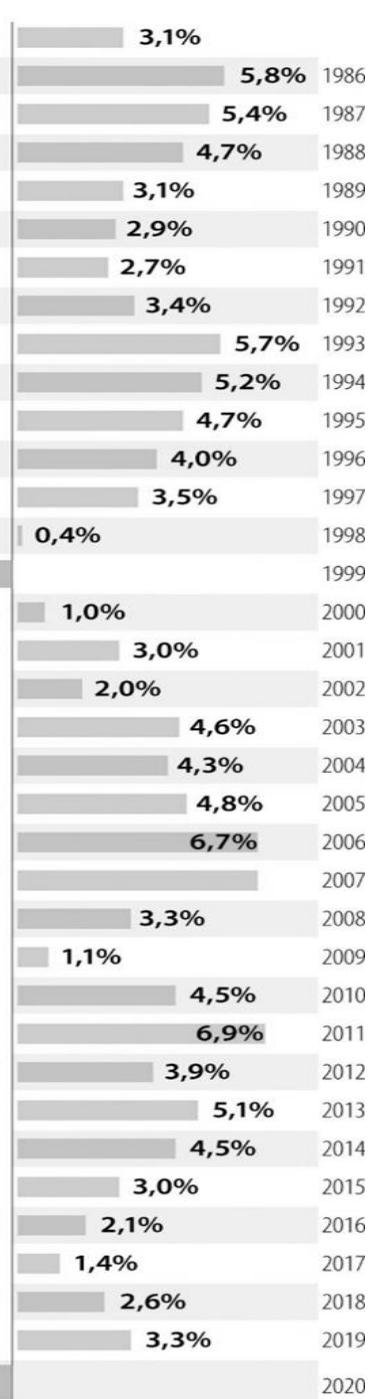


**COMPORTAMIENTO DE LA ECONOMÍA**

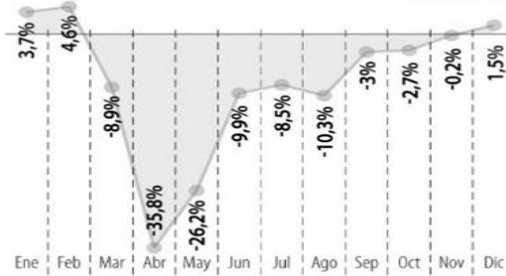
**Evolución del número de desocupados**



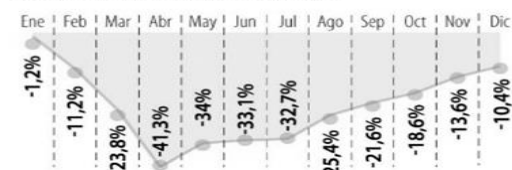
**Producto Interno Bruto**  
Tasa de crecimiento anual en volumen



**Producción real de la industria manufacturera**



**Confianza del consumidor**



**Encuesta de opinión empresarial**



Fuente: Dane

Fuente: Estadísticas DANE (2019)



## **Impacto social**

La pandemia también ha incrementado la brecha social de acuerdo con la encuesta de Pulso Social realizada por el *Departamento Nacional de Estadística DANE* (2019), se estima que 2,3 millones de hogares actualmente pueden acceder a la ingesta de solo dos comidas al día. En cuanto al ingreso en cabeza de los jefes de hogar el 69,8% de estos no tiene posibilidades de ahorrar alguna parte de sus ingresos y el 19% ni siquiera cuenta con ellos.

Otro aspecto importante, es el que destaca la base de información del SISBEN IV, La cual identifica a 4,6 millones de personas en condiciones de pobreza extrema, otros 8,5 millones en pobreza moderada y más de 7,9 millones están dentro de la población catalogada como vulnerable.

En cuanto a las actividades económicas más afectadas durante el año 2020 sobresalen el comercio y el turismo, por el cierre de establecimientos ordenado por el Gobierno Nacional a partir del 21 de marzo de 2020 mediante el aislamiento preventivo obligatorio.

Por último, se tiene que al finalizar el año 2020 Colombia aún no había iniciado el proceso masivo de vacunación contra el covid-19, por lo que la mayoría de las personas experimentan miedos y temores y desconfianza al momento de tener que realizar actividades fuera de sus hogares.

## **REFLEXIONES FINALES**

La actual crisis originada por la pandemia Covid-19 trajo como consecuencia considerables impactos en la salud, economía y la sociedad colombiana cuyo balance en cifras al cierre del año 2020 no es muy alentador, máxime cuando el país aún no había iniciado el proceso de vacunación a sus ciudadanos.

El Gobierno nacional declaró el Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio colombiano y promulgo múltiples medidas legales de tipo general, sanitario, económico, fiscal y tributario, para enfrentar la pandemia denominada Covid-19 en cuanto su reducción y mitigación.



La emergencia sanitaria decretada por el Gobierno nacional a causa del coronavirus afectó significativamente la economía del país generando altas tasas de desempleo, cierre de empresas o la quiebra de otras, las empresas no se encontraban preparadas para tan inesperado reto.

En la lucha contra la pandemia, el papel que desempeñan las empresas es fundamental, por ser estos actores clave de la economía, y las obliga a ser más competitivas lo cual requiere una mejora en los procesos de gestión y el uso de diferentes estrategias para el logro de dicho objetivo en un entorno cambiante y muy complejo.

Dentro de las estrategias y buenas prácticas de liderazgo que se consideran necesarias para hacerle frente a los impactos que ha ocasionado la actual pandemia, las organizaciones deben primordialmente buscar la protección de la vida y la salud de sus trabajadores, en armonía con una adecuada gestión para minimizar el impacto en sus negocios como respuesta a la responsabilidad social que les atañe, en donde el establecimiento de un equipo de respuesta a la emergencia.

La comunicación efectiva, las buenas relaciones tanto internas como externas, la revisión de las cadenas de valor y suministros, evaluar las capacidades organizacionales, ejecutar los presupuestos y planes de ejecución, establecer un plan de seguridad de la información, desarrollar tecnologías e innovación y el uso de los beneficios tributarios y financieros, se constituyen en una ayuda valiosísima para poder superar la crisis.

La clase de líder que requieren las organizaciones Colombianas para enfrentar el reto de la pandemia, es el del líder visionario, sin embargo, la persona encargada de guiar el proceso puede hacer uso de otros tipos de liderazgo de acuerdo a la situación y el equipo de colaboradores, así mismo el líder visionario debe estar alineado con las capacidades y buenas prácticas que se ejecutan en la empresa dentro de un marco normativo extraordinario, que permita no solo la subsistencia de la organización sino la superación de la actual crisis, encaminada a regresar a la normalidad en el menor tiempo posible, para continuar con un desarrollo competitivo y sostenible.





## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arocha, J. (2023). Liderazgo estratégico y desempeño ético del docente en organizaciones educativas. Revista Global Negotium. ISSN 2642 -4800. Vol. 6 No. 2, Mayo - Agosto 2023

URL:

<https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/352/621>

Arocha, J. (2016). Liderazgo estratégico, más allá de los hábitos efectivos. Maracaibo. Venezuela: Editorial Inver - E – Group Venezuela, C.A.

URL:

[https://www.academia.edu/33658107/LIDERAZGO\\_ESTRAT%C3%89GICO\\_M%C3%81S\\_ALL%C3%81\\_DE\\_LOS\\_H%C3%81BITOS\\_EFECTIVOS\\_STRATEGIC\\_LEADERSHIP\\_PLUS\\_EFFECTIVE\\_HABITS](https://www.academia.edu/33658107/LIDERAZGO_ESTRAT%C3%89GICO_M%C3%81S_ALL%C3%81_DE_LOS_H%C3%81BITOS_EFECTIVOS_STRATEGIC_LEADERSHIP_PLUS_EFFECTIVE_HABITS)

Barajas, L., Betancur, L., López, N. y Rodríguez, J. (2020). Liderazgo en tiempos de pandemia [Trabajo de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC.

<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/19790>

Berenstein, M. (2017). John Kotter: Lo que de verdad hacen los líderes. Emprendedores News. Recuperado de:

<https://emprendedoresnews.com/liderazgo/lo-que-de-verdad-hacen-los-lideres.html>

Briceño, M., y Correa, S. (2020). Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje, Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXVI, núm. 2, pp. 286-298 Universidad del Zulia, Zulia Venezuela

Briones, W, y Muñoz, G. (2020). Comunicación asertiva y la articulación de las funciones sustantivas. Caso: Universidad Técnica de Babahoyo, año 2020, Universidad de Babahoyo, Babahoyo Ecuador.

Cuesta, E. (2020). Estilos de liderazgo y su influencia en la sustentabilidad de las organizaciones de servicios de remediación ambiental ecuatorianas en la provincia de Orellana. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito. Recuperado de:

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7302/1/T3173-MDTH-Cuesta-Estilos.pdf>



Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2019) “Pobreza multidimensional en Colombia 2019 y 2018” en Comunicado de Prensa, 14-07-2020, [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) – [pobreza-y-condiciones-de-vida.pdf](http://www.dane.gov.co/pobreza-y-condiciones-de-vida.pdf),21-08-2020.

Goleman D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2017). El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional. Edición libro de bolsillo (2017). Versión electrónica.

Hernández, N. (2019). El liderazgo y su relación con el clima laboral en la organización. Fundación Universidad de América. Bogotá D.C. Recuperado de: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7271/1/462825-2019-I-GTH.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social (2020) “Situación actual nuevo coronavirus (COVID-19), Bogotá, Colombia. Recuperado de: [www.minsalud.gov.co/paginas-covid-19](http://www.minsalud.gov.co/paginas-covid-19), 29-08-2020.

Organización Mundial de la Salud (2020). Información básica sobre la COVID-19. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>

Parlamento Andino (2020) “Principales medidas adoptadas por el gobierno colombiano frente a la emergencia provocada por la COVID-19”. Recuperado de: <https://www.parlamentoandino.org/images/actualidad/informes-covid/Colombia/Principales-medidas-adoptadas-por-el-gobierno-colombiano.pdf>

Pedraja, L., Marchioni, Í., Espinoza, C. y Muñoz, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación universitaria*, 13(5), 3-14. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>