



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DIRECCIÓN ACADÉMICA DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
GRUPO B

LAS TENDENCIAS DEL LIDERAZGO 4.0  
Revolución Digital en las Organizaciones

Autor

MARCO ANTONIO RAMÍREZ RODRIGUEZ, código 6502379

Profesor

Serveleón Mina Balanta, PhD.

Bogotá, diciembre 2021



SC 4420-1



CO-SC 4420-1



SA-CER502658



CO-SA-CER502658



OS-CER508440



CO-OS-CER508440

## RESUMEN

En post pandemia; la vida del ser humano, así como principalmente en las organizaciones, se ha priorizado la manera de “sobrevivir” de manera rápida y eficaz en el entorno económico; retándose a adversidades inimaginables de concebir, o por lo menos no se tenía previsto en la actualidad presente. Un virus mundial apresuró a que la adaptabilidad organizacional tomara un papel protagónico relevante en nuestra historia, puesto que se convirtió en una habilidad clave para alcanzar la cima del éxito.

El modelo económico actual propone y apuesta al crecimiento empresarial encaminado al éxito enfocado a generar rentabilidad y sostenibilidad en el transcurrir del tiempo; por lo tanto, un apalancamiento fundamental y esencial para lograrlo hoy en día es apoyándose en la revolución digital; siendo ésta la aliada perfecta para desarrollar y llevarse a cabo la estrategia inicial planteada en busca de la conquista económica.

Por consiguiente, los líderes que llevan el norte de las empresa deben sentirse inmersos en la revolución digital y por ello no son inmunes a los nuevos planteamientos y retos que se plantean al interior de las organizaciones, deben desarrollar nuevas habilidades y competencias que permitan apropiar los equipos de trabajo a las nuevas formas de ser productivos y formar grupos de Alto Desempeño.

El resultado final es consolidar el compromiso y motivación en los equipos de trabajo y en los líderes que genere como resultado una superioridad competitiva en las organizaciones.

## SUMMARY

In post pandemic, the life of the human being, as well as mainly in the organizations, has prioritized the way to "survive" quickly and effectively in the economic environment; challenging unimaginable adversities to conceive, or at least it was not planned in the present present day. A global virus hastened organizational adaptability to take a leading role in our history, since it became a key skill to reach the peak of success.

The current economic model proposes and bets on business growth aimed at success focused on generating profitability and sustainability over time; Therefore, a fundamental and essential leverage to achieve it today is relying on the digital revolution; this being the perfect ally to develop and carry out the initial strategy proposed in search of economic conquest.

Consequently, the leaders who lead the north of the company must feel immersed in the digital revolution and therefore are not immune to the new approaches and challenges that arise within organizations, they must develop new skills and competencies that allow them to appropriate the work teams to new ways of being productive and forming High Performance groups.

The result is to consolidate the commitment and motivation in the work teams and in the leaders that generates as a result a competitive superiority in the organizations.

## Palabras Clave

Covid-19, liderazgo, organizaciones, revolución digital, resiliencia.

## LAS TENDENCIAS DEL LIDERAZGO 4.0 Revolución Digital en las Organizaciones

### Introducción

Sin duda alguna, se considera que el origen y propagación del virus COVID-19, de acuerdo con la definición dada por el Instituto Nacional del Cáncer, es el “Virus que causa una enfermedad respiratoria llamada enfermedad por coronavirus de 2019 (COVID-19). El SARS-CoV-2 es un virus de la gran familia de los coronavirus, un tipo de virus que infecta a seres humanos y algunos animales” (Instituto Nacional Del Cancer , 2021). Este virus fue contagiado de forma inesperada en el mundo entero ocasionando un impacto histórico en la humanidad en absolutamente todos los ámbitos en que se desenvuelve el ser humano como a nivel social, científico, político, económico, ambiental, religioso, entre muchos otros. Colocando así, en jaque el destino de nuestra existencia como especie.

No existe información, ni cifras reales en cuanto al verdadero comienzo y mortalidad causada por este letal virus; seguramente las aproximaciones de fuentes oficiales de la Organización Mundial de la salud, en adelante OMS, siendo esta la autoridad directiva y coordinadora de la acción sanitaria en el sistema de las Naciones Unidas. Es la organización responsable de desempeñar una función de liderazgo en los asuntos sanitarios mundiales (Organización Mundial de la Salud , 2021), advirtieron al mundo sobre la desconsolada y alarmante situación en el año 2020 y señalaron que una de las formas más apropiadas en contrarrestar la expansión del COVID-19 es el mantener el distanciamiento social y con ello el aislamiento físico con las demás personas del entorno.

Ahora; enfocándonos en el impacto económico en nuestra región y puntualmente en Colombia, la fuente oficial del Banco de la República determinó el cruel y alarmante golpe económico que provocó el retraso en desarrollo que estuvo sometido el país, revelando que:

Los principales resultados señalan unas pérdidas económicas que varían entre \$4,6 billones y \$59 billones por mes de acuerdo con los escenarios de aislamiento considerados, cifras que representan entre 0,5% y 6,1% del PIB nacional. La rama económica de servicios aparece como la más afectada, donde se destacan las actividades de alojamiento y servicios de comida, servicios inmobiliarios, servicios administrativos, actividades profesionales y técnicas, construcción y comercio (Banco de la República de Colombia , 2021)

Desde luego; a nivel organizacional, refiriéndome específicamente a las empresas no le fue indiferente esta crisis; así entonces, absolutamente todas actividades de las diferentes ramas económicas a nivel mundial tuvieron que reaccionar “en frío” y actuar rápidamente a cambiar las estructuras, metodologías y reingeniería interna para poder sobrevivir o morir en el intento, declarándose en quiebra, ante devastadora situación.

Es así como lamentablemente muchas empresas que para efectos de este documento las llamaré “organizaciones”; murieron en el intento, pues muchas de ellas quebraron a causa de la no preparación y de la poca capacidad de respuesta ante la situación que produjo la pandemia. Para el caso de nuestro país, los medios de comunicación en especial el Diario La República manifestó; En medio de la pandemia del covid-19 Colombia perdió 509.370 micronegocios. Estos pasaron de ser 5,8 millones entre enero y octubre de 2019 a 5,3 millones en enero y octubre de 2020 de personas ocupadas (La Republica, 2021).

Son muy desconsoladoras las cifras y con seguridad es un juicio errado de mi parte mencionar que gran parte de las organizaciones estaban o no preparadas para sobrevivir ante un aislamiento por pandemia total; de fondo son muchas las variables en que nuestro *Estado* juega un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento de la Nación; sin embargo, para efectos de este ensayo no profundizaré porque es un tema muy sensible y extenso de debatir en cualquier tipo de documento o foro.

Ahora bien, la humanidad; ante una amenaza que atente contra su existencia, siempre buscará por instinto la necesidad de superar los limitantes para poder sobrevivir; así se ha confirmado a través de nuestra historia por los siglos pasados ante cualquier tipo de peligro que quebrante con la vida humana. Por lo tanto, en esta ocasión no será la excepción. Como lo mencionaba anteriormente fue duro golpe y el retraso en desarrollo que tuvo el país y el mundo entero; pero así mismo, también aportó cambios importantes en nuestra forma de pensar y reaccionar para adaptarnos a la nueva forma de vida, en la cual el objetivo principal es la protección y el cuidado mutuo, para lograr preservar la vida humana, sin detener la cotidianidad.

Entonces entramos a un proceso evolutivo como especie que no estaba contemplado en el corto plazo; en algunas conferencias organizacionales se atreven a insinuar que lo ocurrido con la pandemia hizo que la humanidad se adelantara por lo menos en unos veinte años hacia el futuro y de esta manera tomara más fuerza un sin número de nuevos conocimientos que sustentarán mucho más el concepto de Revolución Industrial 4.0. o Transformación Digital, los cuales son el tema de interés de este documento; al mismo tiempo, doy gracias a DIOS porque afortunadamente soy de las personas que desde que se dio inicio a la pandemia, nunca se detuvo su empleo, nunca faltó el sustento en casa y en cambio, se incrementaron los retos, aprendizajes, frustraciones y las transformaciones continuas fueron la forma de salir adelante ante una realidad incierta.

Como empleado de entidad bancaria, específicamente de Scotiabank Colpatría S.A. desde hace 6 años, desempeñando funciones en la Vicepresidencia de Operaciones de la entidad financiera como Coordinador de Contacto Telefónico en el área de Collections. En promedio, se maneja la coordinación de grupos de dieciséis asesores telefónicos que se encargan de realizar una gestión de cobro de todo el portafolio del banco en una franja de mora

temprana, termino del cual a continuación amplio su definición de acuerdo con el artículo periodístico de Richard Santa:

El pasado 29 de septiembre la Superintendencia Financiera de Colombia expidió la Circular Externa 026 de 2017. Al igual que los principios de administración de los préstamos en mora divulgados por la Autoridad Bancaria Europea (EBA) la norma en Colombia fue concebida como una estrategia que permite a los establecimientos de crédito una reducción programada de la cartera dudosa en plazos realistas, pero suficientemente ambiciosos (EBA, 2017 p. 8). En otras palabras, la idea es lograr que las entidades realicen una gestión efectiva de su cartera mediante la maximización del recobro y la reducción viable y creíble del nivel de morosidad (EBA, 2017 p. 8). (Instituto Colombiano de Estudios Fiscales, 2021)

Cuando la Presidencia de la República de Colombia sancionó el Decreto 417 del 17 de marzo del 2020, y el Decreto No. 457 del 22 de marzo de 2020, donde se hacía alusión a la Cuarentena Obligatoria; crecían cada vez más los momentos de tensión e inseguridad sobre el rumbo del país; y sin tener que detenernos como Nación se proclama también la Directiva 02 del Presidente Iván Duque Márquez, el 12 de marzo de 2020, la cual impartía medidas para atender la contingencia generada por el covid-19, a partir del uso de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones -TIC, principalmente esta directiva impartió dos directrices a saber; la primera de ellas el trabajo en casa por medio del uso de las TIC y la segunda el uso de herramientas colaborativas. De esta manera todo el país y por supuesto; Scotiabank Colpatria S.A, tuvo que dar estricto cumplimiento a la Ley.

Mientras nuestros líderes impartían instrucciones para dar el cumplimiento a la ley, todos los empleados en el Banco sin creer que lo que estaba ocurriendo era una realidad y peor aún,

todo lo que se estaba viviendo y escuchando en noticias alarmantes de miles de muertes diarias generaron un sinfín de preguntas, tales como ¿Cómo trabajar desde casa?, ¿Como puedo controlar los grupos de asesores?, ¿Esto si funcionará?,¿Tengo un computador suficientemente desarrollado para instalar las aplicaciones del banco?,¿Cuál será su desempeño?, ¿Mi remuneración cambiara?.

Después de un año y nueve meses de aprender a convivir con todo lo que trajo esta “Revolución” inesperada y acelerada; hoy en día como líder de equipos de trabajo y por la experiencia que me ha entregado mi carrera profesional hago hincapié en las nuevas formas de liderar equipos de trabajo en organizaciones, en adaptarnos a los cambios constantes, a lograr mejores resultados a través de la distancia, a los nuevos métodos de aprendizaje y a la capacidad de asumir cuantiosos retos venideros por superar, entre otros; a lo que para efectos de este ensayo se denominara; las nuevas tendencias del liderazgo 4.0.

### ***Pregunta de Investigación.***

¿Cuáles son las habilidades que necesita un líder post pandemia?

### ***Objetivo General.***

Promover las nuevas Tendencia del Liderazgo en nuestra nueva normalidad a través de herramientas y bondades que nos propone de la Revolución Digital en la Organizaciones.

### ***Objetivos Específicos.***

1. Adaptar en los equipos de trabajo las nuevas formas de ser productivos y establecer grupos de Alto Desempeño.
2. Afianzar el compromiso y motivación en los equipos de trabajo y en los líderes que genere como resultado una ventaja competitiva en las organizaciones.

## **LAS TENDENCIAS DEL LIDERAZGO 4.0**

### **Revolución Digital en las Organizaciones**

La pandemia llegó... y llegó para quedarse. Es una frase de moda ahora en nuestra nueva realidad; la escuchamos en todos los sitios públicos donde vayamos, en los medios publicitarios, en redes sociales, en conferencias, en plataformas digitales, en fin, está en todo nuestro entorno; y lo más trascendental es que no es una simple frase de cliché; por el contrario, advierte a toda la humanidad casi de manera obligatoria, que dadas las circunstancias y situación actual nos sigue trayendo oportunidades para seguir evolucionando, por lo tanto es necesario cambiar el chip completo con nuestra manera de pensar, sentir, actuar y adaptar nuevas formas de liderazgo en las organizaciones.

Es por ello, que a la pregunta de investigación planteada en este ensayo: ¿Cuáles son las habilidades que necesita un líder post pandemia? propondré estas habilidades adicionales que los líderes debemos apropiarnos, tomando como base la experiencia propia de mi rol, la

participación a diversas conferencias digitales sobre liderazgo tomadas en pandemia y la capacitación webinar constante en la organización donde trabajo, entre las más destacadas está el programa TEDX, Change Américas y Scotiabank Academy, en donde lo curioso es que en gran parte del enriquecimiento intelectual también fue propio por efectos de la pandemia; es decir, aislado, en la virtualidad, sacando buen provecho de la transformación digital, desde luego apoyándonos también en catedráticos reconocidos de liderazgo como Jonh C. Maxwell, Kurt Lewin, Daniel Goleman, Kenneth Blanchard y Vincent de Gournay entre otros.

Ahora muchos escuchamos el concepto de Resiliencia en las Organizaciones;

La resiliencia distingue dos componentes: la resistencia frente a la destrucción, es decir, la capacidad de proteger la propia integridad, bajo presión y, por otra parte, más allá de la resistencia, la capacidad de forjar un comportamiento vital positivo pese a las circunstancias difíciles (Vanistendael, 1994)

Bajo esta premisa, organizaciones nombradas como Arturo Calle, Crepes & Waffles, Totto, organizaciones financieras, almacenes Éxito entre muchas otras que impulsan en desarrollo económico del país; movieron a toda su estructura organizacional, En primer lugar, el talento humano para reinventarse entre trabajo en casa, en sitio o trabajo remoto, servicios domiciliados y una innumerable de estrategias para salir adelante de la crisis. Desde luego que no solo fue un impacto económico, o pérdidas de márgenes de ganancia, sino algo más trascendental: El impacto psicológico de todos los colaboradores de las organizaciones, adaptarse a nuevos procesos y metodologías de hacer la cosas a pesar del escepticismo que nos gobernaba.

Los aprendizajes continúan, y con todo esto es que se comprobó que por más acciones o planes que tenga en una Estructura Organizacional, sin lugar a duda es el talento humano

quien apalanca y hace que todo sea posible. Enseñó a que las estrategias deben tener la capacidad y habilidad de acomodarse y ser modificables en el tiempo menos pensado para poder permanecer en el mercado y no agonizar viendo cómo se desploman los sueños de los emprendedores.

Abrimos por completo nuestro cerebro y a más aprendizaje; también se afianzó un concepto interesante que vale la pena resaltar en este documento y como lo menciona Mario Alonso Puig en su libro, Reinventarse: Tu segunda oportunidad.

Reinventarse no significa cambiar quién se es, sino cambiar la forma de ser y de estar en el mundo. Para ello, uno ha de salir de su zona de confort, de su ámbito conocido y familiar. Esto genera en las personas un intenso miedo y con frecuencia una gran angustia (Alonso Puig, 2010)

Al inicio, ciertamente en todas las áreas de la organización invadía un sentimiento de zozobra e incertidumbre de la manera de resolver un cuestionamiento principal sobre ¿cómo se lograría seguir siendo un negocio rentable sin tener que parar sus operaciones?; pues de una semana a otra todos los empleados del Banco tuvimos que salir de nuestra zona de confort, exigiéndonos a nosotros mismos en el desarrollo de nuevas habilidades porque de ahora en adelante y para siempre debemos apoyarnos de la virtualidad para acompañar, dirigir, supervisar, delegar y validar resultados desde la distancia.

### **Se consolida la Revolución Digital.**

Tiempo después en que la humanidad haya atravesado por 3 revoluciones importantes, las cuales son ampliamente conocidas, y que vale la pena resaltar, entre ellas; la primera revolución fue hacia el siglo XVIII en donde se sustituye la fuerza física por el vapor. La segunda; un siglo después refiere a la industria en serie o en masa y la tercer revolución encontramos por

primera vez la convivencia entre el ser humano y los ordenadores; consecuencia de ello se abre el camino a la cuarta revolución industrial por lo que atribuye a su nombre Revolución Digital 4.0 porque su característica principal es el manejo de los datos y de la información; se le atribuye por la capacidad de almacenamiento y disponibilidad de la misma de manera fácil y desde cualquier lugar del mundo.

Proporciona eficiencia y mayor productividad en las organizaciones, brinda bienestar y mejora constantemente la calidad de vida de los seres humanos. Todo a nuestro alrededor: Lo que vemos, escuchamos y sentimos es sistemático, inteligente y preciso. Todas las Industrias que optimizan sus procesos a través de las nuevas tecnologías son industrias que resuelven problemas por medio de la gestión masiva de datos: BIG DATA, optimizan todos los recursos incluyendo al recurso humano y generan gran valor a sus rentabilidades.

Una frase célebre del reconocido maestro de ajedrez, político y escritor ruso Gari Kaspárov, es muy acorde al desarrollo de este ensayo, pues él indica que: Las máquinas son muy buenas dando respuestas, pero los humanos somos buenos haciendo preguntas. Por ello, se tendrá la necesidad constante de hallar respuestas de nuestros limitantes para evidenciar oportunidades de mejora continua y a su vez con las oportunidades, nuevos interrogantes para hallar la forma más rápida de resolverlos.

### **Habilidades que necesita una líder post pandemia.**

Retomando lo mencionado líneas arriba; el desaprender y retornos nuevamente a aprender en un desafío constante para nosotros los líderes, nos lleva a entender la aceleración del ritmo de vida como variable constante en post pandemia. Ahora, no solo basta que el líder haya desarrollado los estilos de liderazgo que hasta entonces se conocían, como lo exponía el

psicólogo alemán Kurt Lewin, con las investigaciones se proponía tres estilos de liderazgo principales:

1. Liderazgo Autoritario
2. Liderazgo Democrático.
3. Liderazgo Laissez-Faire (dejar hacer) (Lewin, 1993)

Con el tiempo encontramos más investigadores que plantean superiores habilidades que los líderes deben desarrollar alineados a su rol. Por ejemplo, El Liderazgo Transformacional, fue un concepto ampliado por Bernard M. Bass (Bass, 1985), El Liderazgo Transaccional, James MacGregor Burns (Burns, 1978) y finalmente, el Liderazgo Situacional de Hershey y Blanchard (Hersey, 1969). Blanchard más tarde amplía los estilos del líder de acuerdo su tendencia natural en estilo directivo, coaching, de apoyo y delegación.

Pero como lo mencionaba, ya lo conocido no es suficiente; el rezago de la pandemia determina tendencias que adoptaremos como nueva cultura y que vivimos hoy en día en el direccionamiento de equipos de trabajo remoto:

1. Comunicación efectiva, clara y cercana: Definir las plataformas digitales a utilizar (Teams, Skype, WhatsApp, E-mail, etc.) y reglas de comunicación con los equipos como horarios, temas, etc.
2. Divulgación y seguimiento a objetivos: repasar constantemente los objetivos, sentarse y hacer seguimiento consiente, mejorar la evolución constante del equipo.
3. Confianza y flexibilidad: Refiere al conocimiento y conexión que se debe fortalecer con el equipo. Las necesidades, los horarios y las condiciones de cada miembro del equipo es diferente a las del líder; por ende, toma fuerza aquí la empatía hacia cada realidad para propiciar un ambiente de comprensión y flexibilidad.

En el marco del desarrollo del mes del Liderazgo, el Banco Scotiabank Colpatria realizo una conferencia denominada, Liderazgo de Equipos Remotos, en la cual se plantearon los diez mandamientos para el trabajo Home Office. Dicha información es importante para este ensayo, toda vez que tiene como objetivo de compartir esa enriquecedora experiencia para aplicar en rol desde donde nos desempeñemos.

1. La coordinación es fundamental. Establecer reuniones para definir las prioridades en el equipo y así evitar duplicidades o lagunas de responsabilidad.
2. Comparte los avances y éxitos. Realizar un resumen semanal de lo que ha hecho el equipo y los planes a corto y mediano plazo.
3. El lenguaje es clave. Cuidar mucho el lenguaje escrito, ya que los mensajes por chats como WhatsApp, Skype e incluso correo a veces pueden interpretarse erróneamente. Cuidar siempre el tono y forma de todo lo que se escribe.
4. Herramientas y lugar adecuado. Hay que asegurar que todos los miembros tienen las herramientas para el home office en orden.
5. Adapta tu estilo de liderazgo. No todos los miembros de tu equipo tienen la misma necesidad de seguimiento o soporte.
6. Orientación a hitos y metas. Intentar tener fechas límite para todos los objetivos de equipo. Esto ayudará a llevar el seguimiento y a tener claridad en los avances.
7. Reconocimiento. Hay que felicitar a las personas y a los grupos de trabajo por los logros, las distancias se acortan cuando hay reconocimiento y respeto.
8. Manejar los mensajes particulares o feedback por video. Cuando se deba hablar con un colaborador y abordar temas sensibles, utiliza el video, esto permitirá que la persona te vea, te escuche y tú a ella, evitando así malentendidos en la comunicación.

9. Preocúpate por las personas. Es importante la gestión emocional cuando se trabaja a distancia, por lo que un trato más cercano es fundamental. No siempre se debe preocupar sólo por las metas, los objetivos semanales... ¡preocúpate por las personas!

10. Pregunta y mejora. Intentar recibir feedback continuo de tu equipo ¿qué está funcionando y qué no? ¿Cómo se puede mejorar la dinámica de equipo? ¿Qué los puede ayudar a tener una mejor experiencia?

Una apuesta adicional que forja valor a las organizaciones es invertir en el desarrollo profesional de los equipos de trabajo en todos los niveles jerárquicos; para ello, se apoyan a través de plataformas tecnológicas y planes de formación en diferentes habilidades y competencias que los colaboradores deseen desarrollar. La revolución digital brinda a las organizaciones a través de las redes un sin número de herramientas y convenios con universidades a nivel mundial, centros de formación, institutos, etc., son de fácil y libre acceso, cómodo entendimiento a todos los empleados que desean certificar sus conocimientos y como resultado la satisfacción por el crecimiento personal y profesional.

De esta manera, esa inversión que hacen las organizaciones con todos los que empleados genera un valor y unos resultados increíbles: Se maximiza el nivel de compromiso y sentido de pertenencia a la organización; el empoderamiento del rol y una visión estandarizada para encaminar los objetivos estratégicos de la empresa a otro nivel: La consolidación del éxito y la permanencia en el mercado.

Es tan importante en capacitar constantemente a todas y a todos los empleados de la organización porque esa inversión en desarrollar personas, desarrollar habilidades, desarrollar competencias, desarrollar conocimientos, entre otros; es directamente proporcional al crecimiento de la organización pues finalmente el conocimiento es el que lleva a grandes

invenciones y grandes emporios económicos a prevalecer en la línea del tiempo por cuantiosos años de vida.

Recapitulando ideas anteriormente mencionadas, las bondades de la revolución da paso a que haya un conjunto de intereses tanto para el cliente interno como externo, toda vez que las organizaciones ahora aprendieron a prever de que todos los miembros de la empresa están en la capacidad de realizar determinada tarea u ocupar cierto tipo de rol en caso de que esté o no esté la persona principal cargo o funciones que ocupe el rol. De esta manera, la tendencia es enfocarse en perpetuar esta evolución constante.

### **Conclusiones y recomendaciones.**

Las tendencias del liderazgo en las organizaciones post pandemia nos han llevado indudablemente a afrontar cada vez más grandes desafíos para el hombre, entre ellos la habilidad de adaptarnos al cambio y la capacidad de actuar ante las adversidades.

Las recomendaciones finales de este ensayo van dirigidas a las personas que les gusta ejercer el liderazgo, dirigir y tomar decisiones como especialistas en Alta Gerencia, pues llevar este conocimiento y dinamismo a los emprendimientos y organizaciones donde nos desempeñemos, son un aporte para lograr un éxito constante. Me permito complementarlas con ideas de la síntesis de Eduardo Braun, experto en desarrollo y cultura organizacional.

1. Aprendizaje constante; ser curiosos, innovadores e investigadores permanentes, capacidad de duda, del fracaso y levantar la mirada por los errores cometidos.
2. Conversaciones efectivas; desarrollar capacidad de escucha y de empatía con los equipos de trabajo.
3. Liderar con pasión; compromiso y pertenencia, conectar las emociones con los objetivos propuestos.

## Referencias

Alonso Puig, M. (2010). *Reinventarse: Tu segunda oportunidad*. Editorial, S.L.

Banco de la República de Colombia . (1 de diciembre de 2021). *Investigaciones Economicas* .

Obtenido de

[https://investiga.banrep.gov.co/es/dtser\\_288#:~:text=Los%20principales%20resultados%20se%20se%C3%B1alan%20unas,%20C1%25%20del%20PIB%20nacional](https://investiga.banrep.gov.co/es/dtser_288#:~:text=Los%20principales%20resultados%20se%20se%C3%B1alan%20unas,%20C1%25%20del%20PIB%20nacional).

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York.

Burns, J. M. (1978). *Transformational leadership* . New Jersey: Harper & Row.

Change Americas. (1 de diciembre de 2021). *Change Americas*. Obtenido de

<https://changeamericas.com/> .

Hersey, P. &. (1969). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Instituto Colombiano de Estudios Fiscales . (30 de noviembre de 2021). *Superfinanciera explico concepto de mora temprana y riesgo potencial* . Obtenido de

<https://www.icef.com.co/component/k2/item/3006-superfinanciera-explico-concepto-de-mora-temprana-y-riesgo-potencial>.

Instituto Nacional Del Cancer . (3 de diciembre de 2021). *Diccionario del NCI* . Obtenido de

INSTITUTO NACIONAL DEL CANCER. Publicaciones, Diccionario del NCI

<https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionarios/diccionario-cancer/def/sars-cov-2>.

La Republica. (27 de noviembre de 2021). *Hacienda* . Obtenido de

<https://www.larepublica.co/economia/en-medio-de-la-pandemia-por-covid-19-cerraron-509370-micronegocios-en-colombia-3130382> .

Lewin, K. (1993). *La teoría de campo en la ciencia social*. ( Barcelona : Paidós .

LinkedIn. (30 de noviembre de 2021). *LinkedIn Learning Courses* . Obtenido de LinkedIn Learning Courses - Learn Anytime, Anywhere <https://www.linkedin.com> .

Organizacion Mundial de la Salud . (3 de diciembre de 2021).

<https://www.un.org/youthenvoy/es/2013/09/oms-organizacion-mundial-de-la-salud/>.

Presidencia de la República de Colombia. (2020). *Decreto 417 de 2020. Por el cual se declara un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio Nacional*. Bogota, D.C: Diario Oficial.

Presidencia de la República de Colombia. (2020). *Directiva 02 de 2020. Medidas para atender la contingencia generada por el covid-19, a partir del uso de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones -TIC*. Bogotá, D.C: Diario Oficial.

Presidencia de República de Colombia. (2020). *Decreto No. 457 de 2020. Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19 y el mantenimiento del orden público*. Bogotá, D.C: Diario Oficial .

Scotiabank Academy. (27 de noviembre de 2021). *Scotiabank Academy*. Obtenido de <https://cfc.colpatria.com/ekp/> . .

TEDx. (1 de diciembre de 2021). *Programa TEDx*. Obtenido de <https://www.ted.com/tedx/>.

Vanistendael, S. (1994). *Resiliencia: algunas cuestiones clave*. Malta: Oficina Católica Internacional para la Infancia.