



Vigilada Mineducación

**OBSTÁCULOS PARA EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EFECTIVO DE GESTIÓN  
HUMANA EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR DE MARKETING Y PUBLICIDAD EN  
EMPRESAS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**OBSTACLES FOR THE EFFECTIVE LEADERSHIP OF HUMAN MANAGEMENT IN  
ORGANIZATIONS OF THE MARKETING AND ADVERTISING SECTOR IN COMPANIES  
OF THE CITY OF BOGOTÁ**

**MARÍA CATALINA GÓMEZ GAVIRIA**

**SONIA ROCIO PINZÓN URUEÑA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**ASESOR**

**MARÍA ISABEL MACIA SERNA**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL**

**MEDELLÍN**

**2022**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
JUSTIFICACIÓN .....	8
OBJETIVOS.....	10
GENERAL .....	10
ESPECÍFICOS .....	10
ESTADO DEL ARTE.....	11
MARCO TEÓRICO .....	15
Liderazgo.....	15
Gestión Humana .....	22
Estrategia.....	25
DISEÑO METODOLÓGICO .....	27
RESULTADOS .....	32
CONCLUSIONES .....	39
REFERENCIAS.....	42
ANEXOS .....	47
ANEXO 1. CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	47
ANEXO 2. FORMULARIO DE ENCUESTAS WORD .....	49
ANEXO 3. MATRIZ ENTREVISTAS .....	51

## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1 Datos Demográficos Líderes Gestión Humana .....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 2 Datos Demográficos Directores Gestión Humana.....</i>	<i>29</i>

## **RESUMEN**

El presente proyecto de investigación se realiza con el propósito de analizar los obstáculos para el ejercicio del liderazgo efectivo de la gestión humana en organizaciones del sector de marketing y publicidad de la ciudad de Bogotá, la idea principal consiste en analizar qué factores están afectando el sector en esta área y qué estrategias se pueden plantear para cumplir el propósito. La metodología del proyecto de investigación es cualitativa y se van a hacer mediciones por medio de unas entrevistas a líderes y directores del área en la ciudad de Bogotá. En ellas se participa activamente, al divulgar sus diferentes puntos de vista sobre las actividades que ejecutan a diario y las estrategias que llevan a cabo para que su negocio tenga ventajas competitivas. Por último, se analizan las entrevistas con el fin de conocer el valor de lo que significa implementar la gestión humana, basada en un liderazgo efectivo en el sector del marketing y la publicidad en esta ciudad.

**PALABRAS CLAVE:** liderazgo, liderazgo efectivo, gestión humana y marketing y publicidad.

## **ABSTRACT**

This research project is carried out with the purpose of analyzing the obstacles for the exercise of effective leadership of human management in organizations of the marketing and advertising sector in the city of Bogota, the main idea is to analyze what factors are affecting the sector in this area and what strategies can be proposed to fulfill the purpose. The methodology of the research project is qualitative, and measurements will be made through interviews to leaders and directors of the area in the city of Bogota. They actively participate in these interviews by disclosing their different points of view on the activities they perform daily and the strategies they conduct to give their business a competitive advantage. Finally, the interviews are analyzed in order to know the value of what it means to implement human management, based on effective leadership in the marketing and advertising sector in this city.

**KEY WORDS:** Leadership, Effective Leadership, Human Management and marketing and advertising.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se centra en identificar desde dos roles, líderes de gestión humana y directores de algunas empresas del sector del marketing y publicidad de la ciudad de Bogotá, los obstáculos que se presentan para el ejercicio del liderazgo efectivo de las áreas de gestión humana en las organizaciones. En primer lugar, se enfocó en entender el concepto que se tienen sobre el liderazgo, el liderazgo efectivo y el liderazgo en gestión humana, en una segunda instancia, identificar los obstáculos que se tiene para un liderazgo efectivo del área de gestión humana respecto de la estructura de la organización, comportamientos del líder y experiencia y formación de estos, y por último identificar estrategias usadas para la superación de estos obstáculos.

Siempre se ha escuchado decir que las personas son lo más importante para las organizaciones, sin embargo, es importante investigar si realmente esto es del todo cierto y si las áreas que están a cargo de la gestión y el desarrollo de estas en las empresas si se les da la importancia que deberían tener, por lo tanto, se hace necesario identificar los obstáculos que no permiten que estas áreas cumplan con el liderazgo que se esperaría de ellas, para el aporte a los propósitos de la organización, con el liderazgo efectivo que se espera de cada una de las áreas que conforman una organización.

Por lo tanto, este trabajo de investigación pretende dar a conocer aquellos elementos que se deben intervenir dentro de las organizaciones, con el propósito de potencializar el liderazgo efectivo de las áreas de gestión humana y que el aporte de estas sea realmente significativo y que esta no sea simplemente un área transaccional, que contrate, pague y despida.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas presentan una falta de liderazgo en todos los procesos internos y externos, esta falta se ve reflejada en que los directivos, encargados de cada rol, no están lo suficientemente preparados y no pueden explotar de manera suficiente las habilidades de sus colaboradores. En este sentido saber liderar un equipo depende principalmente del área de Gestión Humana, gracias a ella y a sus estrategias se consigue un alto nivel de rendimiento, se mejora el ambiente laboral interno y externo y se motiva al personal a cumplir con cada una de sus actividades (Group, 2021, pág. Párr 03)

Por otro lado, la gestión humana “[...] refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (Como se citó en: Jara, Asmat, Alberca, & Medina, 2018). Al asumir los enfoques estratégicos de dirección, con ello se obtiene un valor para la organización y las personas constituyen su activo más importante.

Por su parte, Eslava (2004), afirma que la importancia de gestionar el talento humano, consiste en asumir enfoques estratégicos, “[...] a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro” (Como se citó en: Jara, Asmat, Alberca, & Medina, 2018). Así, de la mano de un liderazgo efectivo, se pueden implementar nuevos enfoques y estrategias que beneficien el proceso de aprendizaje y al mismo tiempo, liderar equipos de manera adecuada.

Explicado lo anterior, en la actualidad alrededor del 90% de las empresas incentiva a sus colaboradores a seguirse desempeñando y capacitando en pro de sus conocimientos y habilidades (Osorio, 2011) (Párr. 8) con el fin de que su rentabilidad sea más alta y que los desafíos que se les

puedan presentarse y enfrentarse de manera correcta. Es importante aclarar que la directiva principal del liderazgo es la gestión humana, a través de ella, la empresa y sus colaboradores se enfocan en el cumplimiento de metas y objetivos.

Cabe aclarar que cada día es más complejo para las empresas implementar la gestión humana basándose en un liderazgo efectivo, debido a que no se enfocan en sus colaboradores, sino en producir y dejando en un segundo plano el bienestar de sus empleados en todas las áreas. Por esta razón, si se pensara de forma estratégica en la unión de estas dos fuerzas se generaría mayor eficacia y una productividad elevada (Bustos, 2018, pág. 04).

En síntesis, el liderazgo está enfocado en optimizar los resultados grupales al fomentar la comunicación y el adecuado desempeño de las actividades (Universida Benito Juárez , 2017) (Párr. 4); de ahí que, al implementar un liderazgo efectivo en gestión humana, se aportará en gran medida a que estas áreas cobren la relevancia necesaria en las organizaciones.

De lo anterior, es posible extraer la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los obstáculos que se presentan para el ejercicio del liderazgo efectivo de quienes orientan la gestión humana en organizaciones del sector del marketing y la publicidad en empresas de la ciudad de Bogotá?

## JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones que se encuentran en el mundo se ven hoy enfrentadas a grandes desafíos, los cuales se enfocan en superar los obstáculos para un liderazgo efectivo de la gestión humana en las organizaciones. En la actualidad, la valoración del recurso humano en las empresas, no se ve reflejada en la práctica. Adicionalmente, el distanciamiento social que hace poco experimentamos a causa del COVID-19, obligó a algunos de sus “líderes” a retornar a concepciones del pasado, que veían a los colaboradores como simples máquinas, que no necesitaban descanso alguno. Desde esta perspectiva solo se les exigía mostrar una productividad y eficiencia altas, sin obtener a cambio ninguna motivación. Por ello, algunas empresas han optado por eliminar áreas enfocadas en el bienestar de sus empleados y, en su lugar han preferido que sean manejadas por compañías externas que también administran el recurso humano para obtener beneficios económicos. Lo anterior, hace más evidente la necesidad de un liderazgo efectivo en épocas de crisis porque “[...] tiene efectos sobre la flexibilidad, la responsabilidad, los estándares, las recompensas y el compromiso”. (Caicedo & Guerra, 2021).

Continuando con lo anterior, se considera fundamental que la gestión humana cuente con ese liderazgo efectivo que mencionábamos, debido a que hace parte de una de las áreas más importantes de una empresa u organización. Es el motor a través del cual se identifica cómo están los empleados dentro de los diferentes subsistemas, le genera motivación y satisfacción a la hora de desarrollar su trabajo. La gestión humana, como decíamos atrás, se convirtió en un reto a raíz de la pandemia del COVID - 19, debido a ella se tuvieron que implementar nuevas estrategias para poder cumplir con los estándares requeridos por los empleados. En momentos como ese se vio como necesario que la gestión humana y el liderazgo debía estar unificados para definir estrategias de satisfacción y motivación para sus empleados.

Para darle cumplimiento a estas estrategias, los líderes de las diferentes áreas debieron enfocarse en el aprendizaje y en capacitaciones que les permitieran desarrollar nuevas metas y



objetivos para sus trabajadores, con lo cual se pudo identificar a través de “[...] los resultados obtenidos por su equipo de trabajo, en el compromiso de estos con las responsabilidades del área y en el crecimiento de sus subordinados dentro de su propio departamento o en otro de la compañía”. (Peña, 2013, pág. 15)

Por lo tanto, como estudiantes de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT, hemos enfocado nuestro proyecto de investigación en el campo del pensamiento administrativo y organizacional, en la línea de gestión humana y de liderazgo, con el fin de concientizar a las empresas sobre la importancia que tiene el liderazgo efectivo en las áreas de gestión humana , porque al enfocándose en el bienestar del capital humano, se superan los obstáculos y se generan estrategias que mejoran la productividad empresarial, potencializan el talento, comprometen a los colaboradores a desempeñarse en cada una de sus funciones y, así mismo, brindan satisfacción y oportunidades de crecimiento junto con los retos que se están presentando actualmente.

En otras palabras, esta investigación muestra los obstáculos que tienen las organizaciones para que el liderazgo en la gestión humana del sector de marketing y publicidad en la ciudad de Bogotá sea efectivo y los directivos puedan potencializar sus esfuerzos y sepan hacia dónde deben dirigir sus estrategias con el fin de maximizar el bienestar de sus colaboradores y, por ende, la productividad.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Identificar los obstáculos que se presentan para el ejercicio del liderazgo efectivo de las áreas de gestión humana en organizaciones del sector del marketing y publicidad de la ciudad de Bogotá.

### **ESPECÍFICOS**

- Encontrar similitudes y diferencias en la percepción que tienen los directivos del sector de marketing y publicidad sobre el liderazgo, el liderazgo efectivo y las características de un líder efectivo en las áreas de gestión humana.
- Identificar obstáculos respecto de la estructura para el ejercicio del liderazgo efectivo en el área de gestión humana.
- Identificar obstáculos respecto a los comportamientos del líder para el ejercicio de un liderazgo efectivo en el área de gestión humana.
- Identificar obstáculos respecto a la formación de los líderes para el ejercicio de un liderazgo efectivo (experiencia y educación) del área de gestión humana.
- Identificar estrategias usadas para la superación de los obstáculos mencionados en las áreas de gestión humana.

## ESTADO DEL ARTE

Al realizar el estado del arte para la presente investigación, se buscaron investigaciones previas que tuvieran en cuenta dos variables: liderazgo y gestión humana; se encontró que la mayoría tenían enfoques cuantitativos y que la recolección de la información se había hecho a través de cuestionarios (Ramírez M., Lay R., V., Indira, & Herrera T., 2018, Calderón H., Héctor M., & Zuluaga S., 2013 y Cuervo C. & Guerra H., 2021). Otras investigaciones consultadas se realizaron con un enfoque metodológico mixto, que incluía tanto perspectivas cualitativas como cuantitativas, mediante cuestionarios y entrevistas (Sánchez M., 2008 y Pérez E. & Maldonado C., 2019).

Los propósitos de las investigaciones mencionadas se centran en describir los atributos del liderazgo resiliente, como competencia potenciadora del talento humano y desde organizaciones de tipo educativo (Ramírez M., Lay R., V., Indira, & Herrera T., 2018), también se ocupan de analizar los tópicos del liderazgo y de las relaciones sociales en el trabajo, factores que califican de riesgo psicosocial. Además, se fundamentan en modelos de demanda control-apoyo social, de desequilibrio esfuerzo-recompensa y dinámicos de los factores de riesgo (Calderón H., Héctor M., & Zuluaga S., 2013).

Una de estas investigaciones se enfoca en determinar un modelo de caracterización y análisis del estilo de dirección y liderazgo de dirigentes organizacionales (Sánchez M., 2008), en este mismo sentido, pero incluyendo la realidad vivida con la pandemia, una de ellas se destaca por tener como propósito evaluar el impacto del liderazgo y de las estrategias que desde la gestión humana se implementan, para incrementar el bienestar emocional de los empleados en la nueva dinámica de teletrabajo en empresas colombianas, como consecuencia de la pandemia ocasionada por el COVID 19 (Cuervo C. & Guerra H., 2021) y, la última investigación revisada, se centra en identificar cuál es el rol del líder de talento humano, sus características personales y profesionales,

los conocimientos que debe poseer, los desafíos a los cuales se enfrenta a nivel organizacional y personal con su equipo de trabajo (Pérez E. & Maldonado C., 2019).

El contenido del marco conceptual está compuesto por temas como: el liderazgo resiliente del talento humano (Ramírez M., Lay R., V., Indira, & Herrera T., 2018), el trabajo, los factores intralaborales, el liderazgo y los factores de riesgo psicosocial (Calderón H., Héctor M., & Zuluaga S., 2013), los estilos de dirección y liderazgo, la teoría del liderazgo transformacional y del liderazgo Transaccional (Sánchez M., 2008), la gestión humana, la evolución de la gestión humana, la gestión humana en contextos de crisis, la gestión humana en el contexto del COVID 19, el liderazgo en tiempos de crisis, el teletrabajo, las ventajas y desventajas del teletrabajo y el rol de la gestión humana en el teletrabajo (Cuervo C. & Guerra H., 2021); por último, en generalidades acerca del liderazgo, la competitividad empresarial, la relación liderazgo-competitividad en las organizaciones, el área de talento humano y las funciones del líder, las características del líder de talento humano y los desafíos para los líderes de talento humano (Pérez E. & Maldonado C., 2019).

Con relación a los sujetos, se tienen 90 personas, vinculadas a empresas colombianas grandes, medianas o pequeñas que por causa de la pandemia han implementado el teletrabajo o el trabajo en casa (Cuervo C. & Guerra H., 2021), 172 empresas (Pérez E. & Maldonado C., 2019), 415 vinculados a 44 empresas ubicadas en Manizales, Pereira y Armenia, pertenecientes a los sectores de comercio, transporte, educación y público; por último, 38 sujetos pertenecientes al personal administrativo de las instituciones educativas (Ramírez M., Lay R., V., Indira, & Herrera T., 2018).

Entre las categorías de análisis utilizadas en las investigaciones, se tienen, la seguridad en sí mismo, la adaptación al cambio, el relacionamiento estratégico, la iniciativa, la creatividad y el amor (Ramírez M., Lay R., V., Indira, & Herrera T., 2018), las características del liderazgo, las relaciones sociales en el trabajo, la retroalimentación del desempeño y la relación con los colaboradores (Calderón H., Héctor M., & Zuluaga S., 2013), la dimensión “tareas” (Resultados)

y la dimensión “personas” (Relaciones) (Sánchez M., 2008), el trabajo en equipo, la conciliación, la vida familiar y laboral, el bienestar emocional y el aporte desde la gestión humana (Cuervo C. & Guerra H., 2021); por último, la selección de personal, las competencias y la descripción de funciones, los instrumentos de medición, el proceso de inducción, la capacitación interna y externa, los indicadores de desempeño, los planes de carrera, la seguridad y salud ocupacional, la pertenencia, el compromiso y la comunicación organizacional (Pérez E. & Maldonado C., 2019)

Con relación a los resultados obtenidos en las diferentes investigaciones, se encuentra que: el indicador de seguridad en sí mismo es una gran fortaleza en el talento humano, uno de los puntos a mejorar es el de la adaptación al cambio y el del relacionamiento estratégico; entre los aspectos críticos se menciona: la iniciativa, la creatividad y el amor, y muestra bajos niveles la potencialización de la competencia del liderazgo resiliente. Los factores políticos, económicos y sociales impactan negativamente el mejoramiento del talento humano en la vida personal y laboral (Ramírez M., Lay R., V., Indira, & Herrera T., 2018).

Las áreas de talento humano se deben convertir en el apoyo social para los directivos de las empresas, a través de la formación (la mayoría de las veces son muy buenos profesionales con competencias técnicas, pero sin buenas relaciones con los colaboradores) o del trabajo con ellos, es necesario fortalecer habilidades del trabajo en equipo, participación o motivación. Adicionalmente, la evaluación del desempeño es un sistema de enriquecimiento y crecimiento que busca la excelencia de la persona, la gestión humana en las organizaciones debe tener un enfoque humanista y no paternalista (Calderón H., Héctor M., & Zuluaga S., 2013)

Otro de los resultados obtenidos en una de las investigaciones, en la que el estudio se realizó en dos organizaciones, se identificó que el estilo característico de ambos dirigentes era sinérgico, ambos tenían una alta orientación hacia la dimensión “tareas” y hacia la dimensión “personas”, en los dos casos eran bien reconocidos y aceptados por los colaboradores. Adicionalmente, no fue

posible encontrar estilos de dirección y liderazgo puro, eran combinaciones que contenían rasgos propios de los diferentes estilos (Sánchez M., 2008).

El liderazgo es el factor más importante para lograr el bienestar de los teletrabajadores y este debe ser orientado a las personas, lo cual implica propiciar la participación, desarrollar los individuos y reconocer sus necesidades personales, con competencias duras para obtener los objetivos y con habilidades personales. Es indispensable contar con variables como: adecuado acceso a la información, liderazgo orientado a las personas, comunicación apropiada y apoyo emocional (Cuervo C. & Guerra H., 2021). Por último, en la investigación titulada “Rol del líder del área de recursos humanos y su influencia en la competitividad de las MIPYMES” los resultados mostraron que se debía enfatizar en la importancia del departamento de gestión humana en las organizaciones, ya que esta debía ser reconocida como área medular, con trascendencia para la alta gerencia y la parte operativa (Pérez E. & Maldonado C., 2019).

## MARCO TEÓRICO

En el proyecto de investigación se abordaron los siguientes temas: liderazgo, estilos de liderazgo, liderazgo efectivo, estrategia y gestión humana, los cuales van de la mano del tema principal, enfocado en los obstáculos para el liderazgo efectivo de la gestión humana en organizaciones del sector de marketing y publicidad en empresas de la ciudad de Bogotá, es por lo que a continuación se encontrará información más detallada de cada uno:

### LIDERAZGO

- Antecedentes del liderazgo

Así como la gestión humana, el liderazgo ha permanecido y ha ido evolucionando, según la objetividad y punto de vista de cada organización; además, se identifican cinco tipos de liderazgo, tales como el líder autocrático que organiza las actividades en grupo; el líder democrático que ayuda a los trabajadores a participar en la toma de decisiones de las organizaciones; el líder *laissez-faire* o apático a la hora de tomar decisiones, sustrae el cargo de responsabilidad y a su vez se lo cede a sus subordinados y el liderazgo transformacional y transaccional (Jiménez Collante & Villanueva Flores, 2018, pág. 186)

En primera instancia, el líder autocrático es una persona rigurosa con las opiniones o criterios de sus subordinados, es aquel que asume la responsabilidad en la toma de decisiones y se basa netamente en sus propios argumentos:

[...] es un líder que impone y espera que todas sus órdenes sean cumplidas en totalidad y de forma efectiva por todos los colaboradores, en resumidas palabras es un líder que no toma en cuenta la opinión de sus colaboradores y se basa en el pensamiento y actuar propio. (Jiménez Collante & Villanueva Flores, 2018, pág. 186)

Por otro lado, el líder democrático es más participativo y tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores, en cuanto a la toma de decisiones, permite que los subordinados aprueben las actividades o los proyectos. Fomenta que los colaboradores asuman y decidan las responsabilidades en la toma de decisiones; sus principales características se basan en ser activos, consultivos y orientadores, promueven con su actitud una alta productividad, un compromiso y la satisfacción con el trabajo, es por ello que este estilo de liderazgo guía de forma adecuada a todos sus subordinados en pro de los objetivos empresariales. (Jiménez Collante & Villanueva Flores, 2018, pág. 186)

Por otra parte, el líder *laissez-faire* (dejar ser, libertad absoluta) es aquel que “[...] no tiene capacidad de compromiso hacia la organización, caracterizándose por no ser capaz de solucionar los inconvenientes o problemas que se puedan presentar en esta” (Jiménez Collante & Villanueva Flores, 2018, pág. 186); es ineficiente en el desarrollo de sus procesos e incluso en la misma dirección de actividades para mejorar dentro y fuera de la organización. Cabe destacar que este estilo de líder solo interviene cuando observa que el problema se vuelve serio.

En este mismo sentido, el líder transformacional muestra mejores resultados organizacionales, ya que se centra en su carisma, en inspirar y mostrar interés en la empresa y sus colaboradores, anima y estimula al personal para cumplir los objetivos. Por otra parte, el líder transaccional se diferencia del anterior en que se enfoca más en las recompensas o en los castigos al tener en cuenta el cumplimiento de las metas o los objetivos (Jiménez Collante & Villanueva Flores, 2018, pág. 186)

Teniendo en cuenta lo anterior, el primer período que se identificó en el liderazgo fue el Antes de Cristo, específicamente, el año 500 con Confucio quien al recorrer China trató de “[...] persuadir a los señores feudales pues en esa época comenzó a liderar sus reinos de una forma más eficaz” (Congo, 2020) (Párr. 1), para que los planes del Emperador se llevaran a cabo, tenía que manejar de la mejor manera sus súbditos y debía ser justo y humano.



Seguida de esta referencia, se encuentra el liderazgo como concepto en el año 1920 con Ralph Stogdill y Edwin Ghisell, quienes juntos crearon la teoría de la contingencia, la cual se enfoca principalmente en los distintos estilos de líder, estilos, que se pueden adaptar a diferentes situaciones. Otro de los años memorables para la concepción del liderazgo es 1950, con la teoría del comportamiento, cuyo principal objetivo es “[...] lograr llevar un grupo de personas a sus metas y objetivos” (Congo, 2020) (Párr. 2). En 1970 nace la teoría de las relaciones, allí se plantea que los diferentes líderes permiten involucrar a los participantes de sus equipos en la creación y en el alcance de la visión, este hito le da paso a la teoría de las metas donde se concibe que los diferentes líderes tienen la capacidad de “[...] convencer a sus seguidores de que mediante la realización de un considerable esfuerzo pueden lograr resultados valiosos” (Congo, 2020) (Párr. 5). En este período surgieron diferentes teorías que le dieron paso a lo que en la actualidad conocemos como “liderazgo”, dichas teorías corresponden a las decisiones que desarrollaron el concepto de “diferentes sustitutos”, es decir, el intercambio de diferentes miembros líderes.

La etapa anterior dio paso, en 1996, al denominado “liderazgo transformacional” con una connotación particular: “[...] orientada a la participación y a la flexibilidad en la organización” (Congo, 2020) (Párr. 12). Esta concepción permite la existencia de un liderazgo exitoso a través de un círculo, en el cual estaba enfocado cada uno de los líderes, a quienes se les permite participación y flexibilidad en la organización.

- Una Aproximación al concepto de liderazgo

El liderazgo se define como una “[...] habilidad” (Cruz & Escobar, 2020, pág. 05) que puede ser desarrollada de forma natural o a través de la capacitación; sin embargo, no es una definición muy clara ni está relacionada con la gestión humana, es esta última la que ayuda a promover el interés individual y colectivo al interior o fuera de la compañía. De ahí que, “[...] el liderazgo debe ser visto de manera clara, las tareas del líder deben estar bien definidas al igual que las responsabilidades de los subordinados, esto realza los estándares de desempeño y establece los

canales de comunicación bien definidos” (Wipulanusat, Panuwatwanich, & Stewart, 2017, pág. 07).

Por consiguiente, el “[...] liderazgo está presente en todas las expresiones grupales de la actividad humana” (Ramírez, 2013, pág. 01), es por esto que, gracias a su naturaleza, se ubica entre lo propositivo y lo operacional de la administración, entre la autoridad y el poder. Es importante aclarar que el líder debe tener unas características específicas que le permitan desempeñar adecuadamente su rol dentro de la compañía, entre ellas vale mencionar las siguientes “[...] visionario, capaz de anticiparse generando estrategias para las organizaciones empresariales, para lograr hacerlas más competitivas, generando sostenibilidad a corto y largo plazo en un mercado cada vez más complejo influir en el desarrollo y crecimiento” (López, Garza, & Zavala, 2020).

De igual forma, el liderazgo es “[...] la acción de influir en un grupo de personas con el objetivo de trabajar en equipo y en torno a un propósito” (Orellana, 2019, pág. 01), cobra especial relevancia en la actualidad porque los líderes no son capacitados para desempeñar este rol, lo que afecta los procesos de las empresas por esta carencia del conocimiento, de cómo desarrollar capacidades personales, técnicas y sociales, también conocido como la “[...] influencia interpersonal”, ejercida en una situación, básicamente enfocada en la comunicación humana para el cumplimiento de unos objetivos (Venegas, 2016, pág. 06).

Además, según John Kotter, el liderazgo se basa en dirigir a las personas para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del equipo (Venegas, 2016, pág. 06) y pueda guiar de forma correcta cada decisión o acto que él mismo o cualquier colaborador realice, impulsándolo a reconocer las habilidades de cada uno y promoviendo el desempeño grupal.

Adicional a lo anterior, el liderazgo “[...] es la clave en una empresa” (Fernández, 2020) (Párr. 1) porque es capaz de prever, es decir, de mirar más allá y anticiparse a las necesidades

futuras de las organizaciones. Más que una habilidad, el liderazgo se centra en desarrollar las competencias de cada uno de los colaboradores, se vuelve una pieza clave para la supervivencia de una organización, al tomar como referencia la capacidad para guiar y dirigir a todo el personal.

En conclusión, el liderazgo es “[...] una cualidad que permite influir socialmente y con profundidad” (Cattaneo, 2016) (Párr. 5), su fin último es maximizar esfuerzos y potencializar a los demás, conduciéndolos en la dirección correcta y en pro del beneficio empresarial.

- Estilos de liderazgo

Con base en la experiencia, el líder adoptará un estilo y se enfocará en un método para influir a cada uno de sus subordinados (Jiménez Collante & Villanueva Flores, 2018, pág. 185). Inicialmente encontramos el estilo autoritario que se encarga de dar órdenes y supervisar su cumplimiento, se encuentra centralizado netamente en la dirección de la organización y no da lugar a la participación de los subordinados (Geraldo, Mera, & Rocha, 2020, pág. 160). Mientras que el estilo democrático, un estilo más participativo, que involucra a todos los colaboradores en la toma de decisiones, centrándose con ello en el desempeño de las personas, en generar confianza y en motivar a todo el personal. Por otra parte, el estilo *Laissez-Faire* (Dejar ser, libertad absoluta), consiste en utilizar poco la autoridad, brindar independencia a sus subordinados quienes fijan sus propias metas y tienen medios propios para cumplirlas (Geraldo, Mera, & Rocha, 2020, págs. 161-162)

Además Blass (1985), discípulo de Burns, amplió y desarrolló el concepto original y explica que “[...] los mecanismos psicológicos que subyacen bajo los liderazgos transformacional y transaccional concibiéndolos no como estilos mutuamente excluyentes sino como parte de diferentes patrones de conducta. Ambos pueden manifestarse en el mismo individuo, pero con diferente intensidad”. (Blass, 2010, pág. 13)

Sin embargo, para determinar un buen líder es importante conocer primero su estilo de liderazgo, ya que debe ser uno que permita a sus colaboradores desempeñarse de forma correcta en sus actividades (Geraldo, Mera, & Rocha, 2020, pág. 157). Cada estilo es un patrón de comportamiento que caracteriza a cada líder para que pueda influir en el área de gestión humana y que esta a su vez genere resultados beneficiosos en el cumplimiento de las metas y de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, el liderazgo y la gestión humana dentro de las organizaciones se orientan a cumplir objetivos estratégicos que permitan el desempeño de todo tipo de organizaciones. Si bien se reconoce que el liderazgo es la clave para construir una cultura organizacional sólida (Puerto, 2021) (Párr. 1), es necesario también reconocer que la gestión humana se enfoca en el bienestar de todos los colaboradores y, en definitiva, es un fin común. Es por esto que, al implementar un liderazgo adecuado en las organizaciones, la gestión humana se puede enfocar en el capital humano y en el logro de objetivos a corto plazo.

Las estrategias que un líder de gestión humana debe aplicar inicia con “[...] el reclutamiento, la incorporación, evaluaciones, desarrollo profesional y de liderazgo, programas de reconocimiento, competencias y retención del personal” (Laboy, 2022, pág. 13). Lo anterior, es prueba clara de cómo el liderazgo influye en el área de gestión humana para implementar estrategias enfocadas en hacer más competitiva a una empresa. Se comprende con ello que el líder debe enfocarse en su rol y en el bienestar laboral de cada uno de sus colaboradores, manteniendo una capacitación continua y teniendo claro el propósito de cada compromiso.

- Liderazgo efectivo

El liderazgo efectivo es aquel que “[...] es capaz de estructurar y propiciar las relaciones y actividades de la unidad de trabajo” (Giner, 2018, pág. 05) allí los colaboradores comprenden qué se necesita hacer y cómo hacerlo, así mejoran su desempeño y motivación para el cumplimiento

de los objetivos empresariales. Este tipo de liderazgo se logra, por medio de la “[...] transparencia relacional” (Giner, 2018, pág. 11) es decir, compartiendo la información clara con los colaboradores, admitiendo falencias, motivando a todo el personal y siendo sincero en todo momento.

Un liderazgo efectivo además “[...] brinda una oportunidad para que el departamento de recursos humanos realmente haga una diferencia en sus organizaciones” (Pérez, 2020, pág. 03) convirtiéndose en un instrumento que asegura el futuro de una fuerza laboral comprometida con los objetivos organizacionales y con el cumplimiento de las metas.

Por consiguiente, los líderes de gestión humana fuertes ayudan a que las empresas aumenten su productividad y alcancen sus objetivos comerciales (Pérez, 2020, pág. 14) los cuales se enfocan en orientar, motivar e incentivar la moral en todos los colaboradores de cualquier empresa, ya que, como se explicaba anteriormente, el capital humano es la fuerza más importante de las organizaciones en la actualidad.

Es importante que las empresas se replanteen el liderazgo actual y generen estrategias de desarrollo en los nuevos perfiles que demandan las organizaciones en el momento en que se presenten obstáculos tales como: inseguridad, falta de experiencia o de educación, comportamiento inapropiado de los líderes o carencias en sus conocimientos (Jaime, 2017, pág. 09) porque estos generan impacto en el desempeño de la gestión humana dentro de las organizaciones. El liderazgo actual demanda nuevos requerimientos que son esenciales para el desempeño organizacional, y si no se manejan de forma adecuada, esta no tendrá un buen desempeño ni se desarrollará en un ambiente tan competitivo como el de hoy. De manera que, al ofrecer principalmente a todos los colaboradores herramientas de retroalimentación, les permite conocer en qué pueden mejorar y cómo crear estrategias novedosas, que se salgan de lo cotidiano

Además, un líder efectivo se encarga de “[...] abrir los ojos de la persona y mostrarle lo valiosa que es y de lo que es capaz” (Cattaneo, 2016, pág. 06) logra así la motivación que los colaboradores requieren para realizar sus actividades diarias con más agrado; de igual forma, un líder efectivo es aquel que por medio de “[...] su carisma, inteligencia, integridad, sensibilidad e innovación” (Roa, 2015, pág. 05) transmite determinación a sus colaboradores y así mismo, permite que estos logren encontrar lo que les apasiona.

En conclusión, un líder efectivo es aquel que;

[...]motiva al equipo, a pesar de los nuevos desafíos que se puedan presentar, se centra en el desarrollo de todo el equipo, tiene una comunicación asertiva con toda la organización, demuestra inteligencia emocional, tiene habilidades para resolver problemas, respeta a los demás, prioriza el desarrollo personal y promueve el pensamiento estratégico (Raeburn, 2022, pág. 02)

Es por esto que los líderes efectivos logran optimizar recursos y obtener resultados en un período determinado de tiempo, además tienen una visión clara y enfoca a todos hacia dicho objetivo al promover su cumplimiento a través de la toma de decisiones.

## **GESTIÓN HUMANA**

- Antecedentes de la gestión humana

La gestión humana organizacional se ha ido transformando con el paso del tiempo gracias a diferentes procesos que se vienen presentando desde la revolución industrial. El término gestión humana “[...] surge en las empresas en los años 90”. (Sodexo, 2018, pág. 07), pero desde mucho antes, aproximadamente entre los años 1910 a 1920, el término que se hizo más popular fue el de los recursos humanos porque en esta época diferentes empresas se vieron influenciadas por el capital humano dentro de los negocios, y es por eso que en la medida en que iba avanzando el

tiempo, las empresas empezaron a “[...] hacer foco en otros ámbitos, como son las contrataciones y despidos, las fórmulas salariales y el análisis de la productividad y el rendimiento” (Endalia, 2020) (párr. 3).

En la década de los 70s y hasta finales de los 90s, el enfoque basado en los recursos humanos empezó a variar, pues comenzaron a tener en cuenta diferentes factores a la hora de elegir candidatos para ocupar los distintos cargos, entre los que se mencionaban los rasgos psicológicos y sociológicos. Estos aspectos permitían que los líderes de las empresas tuvieran como prioridad “[...] ayudar a la adaptación del empleado a la empresa y a tener más independencia dentro de la estructura organizativa” (Endalia, 2020) (párr. 4), no obstante, se generó un desconocimiento de uno de los aspectos importantes en las empresas: el clima laboral.

Desde la década de los 90s a la actualidad, la terminología de gestión humana ha tomado un nuevo rumbo, con el empleo de elementos tecnológicos tales como herramientas de medición y desempeño que permitan aprovechar y optimizar los recursos, asimismo este término fue desarrollado en esta época por David Watkins, quien descubrió que los procesos que deben llevar a cabo las empresas a la hora de reclutar y retener empleados son fundamentales y permiten consolidarlas.

- Aproximación al concepto de Gestión Humana

La gestión humana o gestión del talento humano hace referencia “[...] al proceso que desarrolla, atrae e incorpora nuevos integrantes y además retiene a los colaboradores dentro de las empresas” (Santos, 2017, pág. 19). Estos se ocupan de identificar las habilidades e incorporar a las organizaciones a aquellos trabajadores que consideren tienen un talento más desarrollado, esperando que se desempeñen de manera más óptima las funciones del cargo.

Además, la gestión humana “[...] privilegia el conocimiento y las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida” (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2006) con el fin de analizar y distinguir cada perfil para poder tomar decisiones adecuadas y que las personas que se incorporen logren cumplir a cabalidad con lo deseado por la organización. Esta área de gestión humana, además de analizar los perfiles, se encarga de que el conocimiento de estos sea el adecuado para cada actividad.

De igual forma, la gestión humana “[...] es el socio estratégico para el éxito organizacional” (Montoya, Boyero, & Guzmán, 2015, pág. 1) ya que dicha área pasa de lo operativo a lo estratégico haciendo más eficiente la organización y mostrando resultados en un período corto de tiempo, este es el principal departamento de apoyo en el cumplimiento de los objetivos trazados.

Por otro lado, de la mano de la gestión humana, encontramos el capital humano que “[...] es la unidad fundamental de una empresa” (Arias, 2016) (párr. 11), ayuda a aumentar la productividad, contribuye con el progreso de toda la compañía, en otras palabras, el capital humano es lo más valioso que una empresa pueda tener porque mejora la eficiencia al automatizar los procesos. Adicionalmente, el capital humano es “Un activo inmaterial que puede acumularse y ser utilizado simultáneamente en varias operaciones dentro de una empresa” (Como se citó en: GdHumanCapital, 2021) (párr. 4), y permite así lograr objetivos en un corto plazo.

Tom Watson, Jr., empresario de IBM, argumenta que:

[...] todo el valor de esta empresa está en su gente. Si ardieran todas nuestras fábricas y nuestros archivos de información, pronto seríamos tan fuertes como siempre. Llévense a nuestro personal y podríamos no recuperarnos nunca (Como se citó en: GdHumanCapital, 2021) (párr. 5)



Pero es importante señalar que no solo a esta empresa la mueve este tipo de ideas, sino que muchas otras están comprendiendo que el capital humano es uno de los elementos clave más importantes para obtener buenos resultados en el entorno y que además les permite diferenciarse de la competencia.

Por otro lado, el capital humano juega un papel trascendental en la transformación de los negocios (Hernández G. , 2021) (párr. 1), al adaptarse a los cambios y al alinearse con posiciones cada vez más estratégicas en donde el líder asume su papel dentro de las organizaciones, para brindar la confianza necesaria a las personas que lo rodean y que estas, al mismo tiempo, generen ideas que permitan los cambios necesarios para ser más competitivos. Es decir, llegar a hacer posible una transformación del rol de la gestión humana para hablar el mismo lenguaje del negocio y conseguir resultados en un período corto de tiempo.

Por último y de la mano de este proceso, se encontró que la capacitación y el entrenamiento del personal consiste en desarrollar las competencias con el único propósito de hacerlos más idóneos para el trabajo que desempeñan. (Hotmart, 2019, pág. 01)

## **ESTRATEGIA**

El término “[...] se deriva de la palabra griega *Strategos* y significa general” (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014) (párr. 6), se usó por años en el ejército con el único propósito de aludir las ventajas que el enemigo no tenía y se mantenían en secreto para ganar la batalla; en pocas palabras, la estrategia se enfoca en generar ideas que sobresalgan a las demás y en convertirse en pioneros en la toma de estas decisiones.

Avanzando con el concepto, una estrategia consiste en un “[...] conjunto de pasos a seguir de forma ordenada para obtener un resultado concreto” (Trenza, 2022, pág. 04), de lo que se infiere que la situación actual de las organizaciones y los objetivos que se propone, tienen como base la planificación a corto, mediano y largo plazo, todas orientadas netamente a la gestión de los esfuerzos y de los recursos de la manera más óptima posible.

La estrategia hace referencia además a un “Procedimiento dispuesto para la toma de decisiones” (Westreicher, 2022, pág. 1), busca diseñar un plan para lograr resultados, mediante procesos; es por ello que, al implementar un adecuado y efectivo liderazgo en el área de la gestión humana se generan estrategias destinadas al beneficio y a conseguir los objetivos organizacionales.

De igual forma, en el campo de la administración y de la gestión humana una estrategia se define como “El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización” (Burke, 2015, pág. 2) es decir, establece acciones coherentes a realizar, y se entiende como una visión de futuro que establece cuál es la posición que se desea para la empresa.

Así mismo, la estrategia se basa en el principio de “[...] hacer las cosas de forma diferente” (Kovacevic, 2020, pág. 1) así mismo tiene como meta que la empresa se diferencie de las demás, es decir en posesión de ventajas competitivas que le agregan valor, tanto como a sus clientes. En este mismo sentido, definen cuál va a ser el futuro y el posicionamiento que la distinga entre las demás, para obtener resultados también superiores a las de los demás.

En otras palabras, una estrategia es “Una herramienta de dirección que permite la satisfacción de las necesidades del público objetivo” (Ronda, 2021, pág. 1), la cual se centra en generar ideas estables en la organización para cumplir las metas y los objetivos trazados y convertirse cada día en mejores con respecto a la competencia.

## DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación es cualitativa, “[...] utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 10) con un fin específico: lograr los objetivos planteados al principio del proyecto, enfocados en el liderazgo efectivo y en la gestión humana.

Por otro lado, la investigación se realizó por medio de información predominante o primaria, la cual permitió identificar cada propósito y enfoque de la investigación, de igual forma existió información tal como, documentos, investigación, entrevistas online y trabajos de grado ya ejecutados para recepcionar la información más clara y posible de los mismos.

La investigación exploratoria está enfocada en temas objeto de estudio, hemos encontrado fenómenos de los cuales no existe ningún tipo de conocimiento y hemos logrado con ella realizar una investigación adecuada y pertinente en el proyecto. (Rus Arias, 2020, pág. 02)

Por ende, en su desarrollo se recolectó la mayor cantidad de información posible en relación con el problema de investigación, hemos utilizado entrevistas como trabajo de campo. Estos componentes del proyecto supusieron la realización de actividades en el sector del marketing y la publicidad en la ciudad de Bogotá, los datos arrojados son cualitativos, lo cual ayudó a evidenciar las problemáticas más notables que afectan el liderazgo y la gestión humana para un adecuado desempeño organizacional.

En esta dirección, como se mencionaba anteriormente, se hizo una revisión inicial de la literatura, sin embargo, fue una revisión transversal y en cualquier etapa de la investigación se complementó.

Sin embargo, para el desarrollo de la propuesta se manejaron algunas técnicas tanto inductivas como deductivas, mediante entrevistas a siete (7) líderes de gestión humana y siete (7) directivos. A través de un instrumento de recolección de datos, se evidenciaron las opiniones de cada uno en relación con el liderazgo en las áreas de gestión humana. Para las entrevistas se efectuó una matriz analítica que permitió la solución del problema. Los entrevistados tienen un perfil demográfico que se describe en las siguientes tablas:

*Tabla 1 Datos Demográficos Líderes Gestión Humana*

	<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Profesión</b>	<b>Nivel de estudios</b>	<b>Años de experiencia</b>
<b>Líder 1</b>	34 años	Femenino	Administrador.	Maestría	3 años
<b>Líder 2</b>	36 años	Femenino	Administrador.	Especialización	5 años
<b>Líder 3</b>	42 años	Masculino	Psicólogo.	Especialización	3 años
<b>Líder 4</b>	40 años	Femenino	Psicólogo.	MBA	4 años
<b>Líder 5</b>	35 años	Masculino	Psicólogo.	Especialización	5 años
<b>Líder 6</b>	35 años	Femenino	Administrador.	Especialización	4 años
<b>Líder 7</b>	36 años	Femenino	Psicólogo.	Maestría	3 años

Fuente: Autores de la investigación

Se pudo evidenciar que el 42,86% de los líderes entrevistados están entre las edades de 34, 40 y 42 años, un 28,57% se sitúa en la edad de 35 años y el restante, un 28,57%, está en un rango de 36 años. De lo que se deduce que los líderes de gestión humana de las empresas de marketing y publicidad de la ciudad de Bogotá se sitúan en la etapa de la adultez.

Por otro lado, el 71% de los entrevistados pertenece al sexo femenino y un 29% al masculino. En cuanto a las profesiones, también se pudo evidenciar que de los entrevistados un 57% tiene como profesión la psicología y un 43% la administración; esto de la mano de su nivel profesional, el cual se divide en un 57% con especialización, un 29% con maestría y un 14% con MBA, lo que dejó como resultado que efectivamente se requiere al menos un posgrado para desempeñarse en dicha área.

Por último, la experiencia de los líderes de gestión humana entrevistados un 43% cuenta con 3 años, mientras que un 29% con 4 años y el restante 29% con 5 años. Con los datos demográficos se pudo establecer que en el área de gestión humana predominan las mujeres entre los 34 y los 42 años, con un nivel profesional de posgrado y más de 3 años de experiencia.

A continuación, se muestran evidencias de los datos demográficos de los siete (7) directores entrevistados y su respectivo análisis:

*Tabla 2 Datos Demográficos Directores Gestión Humana*

	<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Profesión</b>	<b>Nivel de estudios</b>	<b>Años de experiencia</b>
<b>Líder 1</b>	44 años	Masculino	Administrador.	Maestría	5 años

<b>Líder 2</b>	46 años	Masculino	Negocios Internacionales.	MBA	7 años
<b>Líder 3</b>	52 años	Masculino	Mercadeo.	Especialización	10 años
<b>Líder 4</b>	50 años	Femenino	Negocios internacionales.	MBA	5 años
<b>Líder 5</b>	47 años	Masculino	Mercadeo.	Maestría	5 años
<b>Líder 6</b>	49 años	Femenino	Mercadeo	Especialización	8 años
<b>Líder 7</b>	40 años	Masculino	Administrador.	Maestría	7 años

Fuente: Autores de la investigación

En la Tabla 2 se observa que el 100% de los entrevistados se encuentra en un rango de edades entre los 40 y los 52 años, todos se sitúan en la etapa de la adultez; así mismo, el 71% de ellos son de sexo masculino y el restante 29%, femenino; al contrario de los líderes de gestión humana; además, el nivel de estudios que presentan los directores es de un 43% con maestría, un 29% con especialización y un 29% con MBA. Las profesiones se enfocan así: un 43% en mercadeo, un 29% en negocios internacionales y el restante 29% son administradores de empresas. Finalmente, en cuanto al tiempo de experiencia un 43% de ellos cuenta con 5 años, un 29% con 7 años y el 28% restante cuenta con entre 8 y 10 años de experiencia.

Por último, se hizo un análisis de las entrevistas donde se recolectó información proveniente de datos con preguntas estrictamente direccionadas, con las que se logró cumplir con cada uno de los objetivos que se plantearon en la presente investigación.

Por asuntos de confidencialidad, no se relacionó, en ningún apartado de este trabajo de investigación, el nombre de las compañías ni el de los entrevistados. Nos referimos a ellos como directores o líderes, con una numeración correspondiente.

Por lo anterior, las fases que organizan el desarrollo de la presente investigación fueron las siguientes:

- Generar una idea para el proyecto de investigación.
- Plantear el problema de dicha investigación.
- Ingresar en el trabajo de campo.
- Concebir el diseño de estudio.
- Definir la muestra y el acceso a esta.
- Recolectar los datos.
- Analizar datos.
- Interpretar los resultados.
- Escribir el reporte de resultados (Hernández, Fernández, & Baptista, 2017, pág. 38)

## RESULTADOS

Las derivaciones del presente proyecto de investigación basadas en la identificación de los obstáculos en el ejercicio del liderazgo efectivo del área de gestión humana en las empresas de marketing y publicidad de la ciudad de Bogotá; se pudieron distinguir, cada una en el siguiente análisis de resultados. Para ello fue pertinente la revisión de las preguntas efectuadas en las entrevistas, a través de las cuales se pudo identificar aspectos que han impactado tanto de manera positiva como negativa y han contribuido a la implementación de un liderazgo efectivo cada vez más apropiado.

De acuerdo con las Catorce (14) entrevistas realizadas a los integrantes, se dividen en siete (7) líderes y siete (7) directores de gestión humana. En el caso de los directores se identificaron algunas similitudes en las respuestas, para el caso a la pregunta de qué es el liderazgo en gestión humana los directores 1, 2 y 5 coinciden en que el liderazgo es un proceso que permite “[...] identificar las diferentes habilidades de cada persona del equipo, para poder motivarlos a realizar sus tareas con compromiso y satisfacción” (Director # 5). De igual manera, el Director # 1, hace referencia a optimización; para él es el “proceso donde se optimizan los resultados y metas a nivel de organización y de áreas permitiendo la satisfacción del trabajo generado”. En el caso de los directores 3, 4 y 7 conciben el liderazgo como una actividad que permite “[...] realizar planes y tomas de decisiones para generar una motivación en las personas y estas les dan un cumplimiento de acuerdo con los objetivos planteados” (Director # 7).

Una vez fue identificada la definición de liderazgo se les preguntó a los directivos sobre el término “liderazgo efectivo” todos coinciden en que es una actividad que permite “[...] guiar de manera sobresaliente al equipo donde se pueda obtener un objetivo y meta en común, para esto se les brindan las herramientas necesarias para poder darle cumplimiento al objetivo.” (Director # 2); los directores 4 y 7 tienen respuestas similares al hablar de habilidades que permiten el crecimiento tanto profesional como personal de cada uno de los trabajadores. Adicional a lo anterior, los



directores tienen una definición clara de qué es lo que hace un buen líder o un director y todos coinciden en que deben ser personas que permitan generar un diálogo abierto con los empleados como bien lo menciona el director 4:

[...] Un director efectivo debe de tener una buena comunicación con su equipo, debe de tener un poder de convencimiento para hacer que su equipo entienda las diferentes tareas, actividades y directrices que se deben desempeñar en los diferentes roles, promoviendo así el trabajo en equipo y delegando actividades que generen confianza dentro del equipo de trabajo.

Por otro lado, se les preguntó por los obstáculos que identificaban tanto en los aspectos organizacional, de formación y de experiencia. En relación con el aspecto de organizacional, los directores 6 y 7 coincidieron en que uno de los obstáculos que más se presentan es la falta de comunicación suficiente dentro del área y concuerdan en que al no existir esa comunicación, hay falencias en el equipo a la hora de realizar las tareas y cumplir con los objetivos. Con respecto a la formación que deben tener todos los directivos coinciden en que el obstáculo mayor es no contar con una maestría en gestión humana ni con habilidades de liderazgo, lo cual hace que “[...] no cuentan con las habilidades técnicas para dirigir un equipo y además cuando no se tiene empatía” (Director # 5). Ahora bien, en cuanto a la experiencia refieren que un director debe contar mínimo con mínimo 2 o 3 años ya que teniendo el conocimiento, podrá aplicarlo en sus trabajadores, lo mismo que capacitarlos o brindarles el conocimiento necesario para desempeñarse en los diferentes cargos.

Por último, al plantearse las estrategias que podrían utilizar para superar esos obstáculos que se les presentan, una de las respuestas que más llamó la atención fue la del sujeto 1, quien argumenta que se debe “Implementar una herramienta que permita la toma de decisiones para generar diferentes estrategias donde los líderes identifiquen los planes de crecimiento de los trabajadores” (director # 1) y la respuesta del sujeto 6, quien enfatiza en “Desarrollar el liderazgo

como fortaleza empresarial, el cual debe estar orientado a los objetivos empresariales ayudando a la toma de decisiones.” (Director # 6)

Los siete (7) líderes de gestión humana de empresas de marketing y publicidad de la ciudad de Bogotá coinciden en afirmar (1, 2, 3, 4, 5 y 7) que el liderazgo en el área se debe “enfocar en optimizar y mostrar resultados en donde se orienta al colaborador al bien empresarial y visualiza así mismo los objetivos empresariales”(líder #2 ); además para el líder número 6: “El liderazgo se enfoca en desarrollar las habilidades de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos”, es por ello que, en la primera parte, los siete entrevistados se enfocaron en admitir que el liderazgo es el proceso de optimización de resultados en un corto plazo, que permite orientar toda la compañía en torno al objetivo empresarial.

En cuanto al liderazgo efectivo en el área de gestión humana, los sujetos 1, 2, 3 y 4 manifestaron que es “Una estructura que propicia las relaciones laborales y actividades de la unidad, facilitando con ello la comprensión de las necesidades y cómo lograrlo” (Líder # 1). Mientras que los sujetos 5 y 6 manifestaron que el “Liderazgo efectivo en dicha área es aquel que crea una visión que ayude a vislumbrar el futuro de la compañía” (Líder # 5). Para el líder número siete (7) el “Liderazgo efectivo en el área es aquel que inspira y transforma a todo el personal para un beneficio empresarial”.

Por otro lado, un líder de gestión humana, según los siete (7) entrevistados, es efectivo cuando crea una visión, tiene la capacidad de enfrentarse a diferentes obstáculos y además mantiene una comunicación efectiva con todo el personal. Sin embargo, uno de ellos afirma que un líder es efectivo cuando se muestra como un agente de cambio global, lo cual conlleva a influir en la toma de decisiones estratégicas de la compañía, velando siempre por el bienestar del capital humano.

Por consiguiente, la estructura juega un papel fundamental en el liderazgo, según los sujetos 1, 3, 4, y 6 el principal y único obstáculo que tienen respecto de la estructura para poder liderar efectivamente es la “falta de autonomía” ya que muchos de ellos deben esperar a que el directivo de dicha área apruebe las decisiones tomadas por el líder y esto conlleva a que se atrasen los procesos empresariales. Para el líder 2 el obstáculo más relevante es “Esperar el aval del jefe directo para crear estrategias en todo el capital humano que ayuden a mejorar la productividad”. Mientras que los sujetos 5 y 7 manifiestan que el obstáculo mayor consiste en “[...] no tener un directivo con la formación y experiencia necesarias para poder facilitar los procesos y optimizar los resultados” (Líder #7).

Sin embargo, no solo analizamos los obstáculos por parte de la estructura sino que también abordamos los que se referían al comportamiento para el ejercicio de liderazgo efectivo en el área. Para los líderes 1 y 3 “La opinión pública afecta la efectividad en ellos” (líder #1) ya que se sienten agobiados porque en algunas ocasiones no saben si las personas externas a la compañía tendrán la misma visión que él concibe. Mientras que los sujetos 4,5 y 6 resaltan que son “Personas inseguras al momento de realizar sus actividades e incluso al momento de tomar decisiones” (líder # 4). El líder número 7 informa que prefiere delegar, y no le gusta el trabajo en equipo. A su vez el líder número 2 manifiesta que “Le falta compromiso con la compañía para poder desempeñarse de forma correcta en el equipo”.

En este mismo sentido, existen dos obstáculos relevantes al momento de elegir un líder para el área de gestión humana principalmente se analizó la formación. En este apartado los siete entrevistados manifestaron que si no se cuenta con un posgrado (Especialización, Maestría, MBA) en el área e incluso en liderazgo, no podrá desempeñarse de forma eficiente en el puesto y por ende esto llegará a afectar el cumplimiento de los objetivos. En segundo lugar, se encontró que en cuanto a la experiencia del personal, tres de los siete cuentan con 3 años de experiencia en el área, dos de ellos con 4 años y 2 de ellos con 5 años de experiencia.

Por último, cada líder compartió unas estrategias que se deberían implementar para hacer frente a los obstáculos. Para los sujetos 1 y 4 es importante “Crear una matriz de toma de decisiones en dónde observar sus planes de crecimiento personal y profesional” (líder # 1). En cuanto a aplicar metodologías de aprendizaje que contribuyan a manejar o a eliminar los obstáculos; el líder número 2 manifiesta que la solución está en “Modificar e implementar los manuales de funciones de cada cargo y estar en constante preparación académica”. Al líder número 7 no le gusta trabajar en equipo, pero manifiesta que la solución se encuentra en “Iniciar a trabajar en equipo, inspirando y transformando a todo el personal para unir la fuerza laboral y que la toma de decisiones sea más sencilla tomando cursos sobre trabajo en equipo”. El líder número 3 desea implementar una estrategia enfocada en “[...] crecer profesionalmente para poder combatir la inseguridad y continuar preparándose en temas de liderazgo”. Por último, los sujetos 5 y 6 manifiestan que “Aplicar una comunicación efectiva con los directivos para eliminar esas brechas que no les permiten continuar con la toma de decisiones ni desempeñarse efectivamente en el cargo” (líder # 5).

Una vez identificadas las similitudes, se observaron algunas discrepancias en cuanto a las respuestas de las preguntas por parte de los líderes y directores. En primer lugar, para la pregunta: ¿Qué es un liderazgo efectivo en el área de gestión humana? Se observó que el Líder #1 no tiene similitudes con el número 2, ya que para él “Estructura y propicia las relaciones y actividades de la unidad de trabajo, facilitando comprender qué se necesita y cómo se debe hacer para lograrlo” (Líder #1). Mientras que el líder número 2 menciona que “Conocer las necesidades de la compañía a nivel global y saber manejar el equipo de colaboradores con el que se cuenta”, es un requisito indispensable. Asimismo, se observó que el líder número tres tiene algunas diferencias con respecto a las respuestas de los líderes 4, 5 y 6, ya que menciona que el liderazgo “Crea y mantiene las relaciones con todo el personal en donde transmite el objetivo y meta empresarial, además genera seguridad dentro y fuera de la compañía” (Líder #3).

Por otro lado, se observó que en la pregunta ¿Qué obstáculos considera se tienen respecto a la estructura organizacional para el ejercicio del liderazgo efectivo en el área de gestión humana?

Todos tienen respuestas similares, pero con alguna diferencia; es el caso del líder # 3, quien considera que un obstáculo consiste en no tener autonomía en el trabajo no poder tomar decisiones.

En el caso de los directivos se encontraron discrepancias en la pregunta ¿Qué hace efectivo a un líder de gestión humana?, debido a que no se tiene claro el concepto y depende mucho de los obstáculos que se presenten, como en el caso del director 4 que menciona lo siguiente:

[...] un director efectivo debe de tener una buena comunicación con su equipo, debe de tener un poder de convencimiento para hacer que su equipo entienda las diferentes tareas, actividades y directrices que se deben desempeñar en los diferentes roles, promoviendo así el trabajo en equipo y delegando actividades que generen confianza dentro del equipo de trabajo.

Mientras que para otro director lo que hace efectivo a un líder es la capacidad que tiene para:

[...] generar una imparcialidad en el equipo es importante para que los trabajadores puedan brindar sus opiniones basados en la idea a tratar, aceptar los errores y buscar las soluciones, permitiendo y brindando una ayuda para así desarrollar un compromiso, habilidades y diferentes aspectos que ayuden a mejorar la productividad del equipo (director #6).

En conclusión, gracias al análisis de estas entrevistas se observó que los directores del sector de marketing y publicidad de la ciudad de Bogotá concuerdan, en la mayoría de los aspectos evaluados, entre los que se identifican que en el sector no se le atribuye la importancia requerida al área de gestión humana, sino que las empresas se enfocan con mayor fuerza en el desarrollo y en los vínculos de crecimiento en otras áreas, entre las cuales están las de marketing y publicidad de las empresas. Adicional a lo anterior, los líderes de gestión humana a pesar de tener una

formación y una experiencia adecuadas revelan cierta inseguridad o falta de autonomía para la toma de decisiones a tiempo y por ende para beneficiar a la empresa.

## CONCLUSIONES

- Para dar respuesta al primer (1) objetivo de la presente investigación el cual era encontrar similitudes y diferencias en la percepción que tiene los directivos del sector de marketing y publicidad de la ciudad de Bogotá sobre el liderazgo, liderazgo efectivo y las características de un líder efectivo en las áreas de Gestión humana se identificó que los entrevistados concuerdan con muchos puntos a la hora de definir el liderazgo como herramienta y habilidad que permite generar una visión y promover a los trabajadores, generando así una motivación en otras palabras un liderazgo efectivo es aquel que ayuda a tener una estructura clara donde se puedan realizar actividades que motiven al equipo para que generen resultados sobre salientes.
- Por otro lado para dar respuesta al segundo (2) objetivo de la presente investigación que era poder identificar obstáculos respecto a la estructura para el ejercicio del liderazgo efectivo del área de Gestión humana donde se observó que uno de los mayores obstáculos que tienen los líderes de gestión humana es la falta de autonomía a la hora de tomar decisiones que permitan crear y diseñar estrategias para el crecimiento del equipo, mientras que en el caso de los directivos se presenta obstáculos ya que el equipo no está comprometido con las actividades generando así falencias en el clima laboral en el desempeño y en la satisfacción organizacional .
- Asimismo, para dar respuesta al tercer (3) objetivo de la presente investigación la cual era identificar Obstáculos respecto a los comportamientos del líder para el ejercicio de un liderazgo efectivo del área de Gestión humana donde se identificó que uno de los obstáculos que más presentan los líderes es el manejo de la opinión pública en la compañía, así como la falta de compromiso de los integrantes del equipo a la hora de realizar alguna tarea o actividad, este obstáculo hace que no se genere una buena comunicación interna, lo cual causa una afectación en el cumplimiento de las metas, en cuanto a los directores se observa

que consideran que los líderes es a quienes les falta la motivación y liderazgo para apoyar al equipo a dar cumplimiento con las tareas y motivar a su equipo para el desarrollo de las mismas

- En cuanto al objetivo número cuatro (4) que era identificar obstáculos respecto a la Formación de los líderes para el ejercicio de un liderazgo efectivo (experiencia y educación) del área de Gestión humana, si bien es importante la formación tanto académica como profesional se debe tener claro que se trabajó con dos cargos, en cuanto al cargo de líder se considera que es fundamental que tengan un pregrado y una especialización ya sea en gestión humana o en liderazgo y en cuanto a la experiencia un líder debe de contar no menos de tres (3) años de carrera profesional, para así poder ejercer de mejor manera el cargo en el que se encuentra, en el caso de los directores el obstáculo en el que más se ven afectados es no contar con una maestría en gestión humana y no contar con certificaciones y conocimiento en liderazgo, en cuanto a los años profesionales se observa gran variación pero considerando la formación es importante que el director cuente con más de cuatro (4) años de experiencia en el área de gestión humana y entre ellos tenga un mínimo de dos (2) años en manejo de grupo.
- Por otro lado, se planteó el quinto (5) objetivo el cual era identificar estrategias usadas para la superación de los obstáculos mencionados para las áreas de Gestión humana, se concluye que tanto los líderes como los directores consideran importante implementar una herramienta bien sea una matriz o un proceso óptimo que permita tomar decisiones tanto para el crecimiento profesional como personal de su equipo, asimismo es importante implementar manuales de cargos que permitan identificar el nivel tanto académico como profesional de un director y o líder según sea el caso.
- Por último en el objetivo generar se planteó conocer los obstáculos que se presentan para el ejercicio del liderazgo efectivo de las áreas de Gestión Humana en organizaciones del



sector de Marketing y publicidad de la ciudad de Bogotá, donde se observó que el obstáculo más grande que presentan las empresas es la falta de comunicación interna, lo cual genera que no se cumplan a cabalidad con las metas propuestas en la organización, esto también afecta a la empresa, ya que no hay un ambiente laboral óptimo donde los empleados se sientan satisfechos y motivados bien sea por el cumplimiento y desarrollo profesional o en lo personal.

## REFERENCIAS

- Arias, A. S. (19 de Octubre de 2016). *Capital Humano*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/capital-humano.html>
- Blass, B. (10 de Septiembre de 2010). *Two decades of research and development in transformational leadership*. Obtenido de European Journal of Work and Organizational Psychology: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/135943299398410>
- Burke, E. (2015). *Estrategia, Organización y Negocio*. Obtenido de Capítulo 1: <https://www.inf.utfsm.cl/~lhevia/asignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1pdf.pdf>
- Bustos, N. I. (08 de Abril de 2018). *Liderazgo y la importancia del talento humano para el éxito de una organización*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://core.ac.uk/download/pdf/143445807.pdf>
- Caicedo, I. A., & Guerra, L. A. (2021). *Gestión humana y Liderazgo orientado a las personas, conectando a los colaboradores con las nuevas formas de trabajo debido a la pandemia*. Noviembre.
- Calderón H., G., Héctor M., S. G., & Zuluaga S., J. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones. *Revista diversitas - Perspectivas en psicología*, 409-423.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2006). *Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*. Bogotá.
- Cattaneo, G. (16 de Febrero de 2016). *¿Qué es el Liderazgo?* . Obtenido de La importancia de entender la idea: <https://guidocattaneo.com/liderazgo-la-importancia-entender-la-idea/>
- Congo, J. M. (2020). *Linea del tiempo liderazgo*. Obtenido de Sutori: <https://www.sutori.com/es/historia/linea-del-tiempo-liderazgo--8rcRo3BJ31dChpYFWFrndPNE>

- Cruz, P., & Escobar, J. (2020). *Liderazgo: Definiciones y estilos*. Obtenido de Universidad Santiago de Cali: <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4680/LIDERAZGO%3a%20DEFINICIONES%20Y%20ESTILOS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Cuervo C., I. A., & Guerra H., L. A. (2021). *Gestión humana y Liderazgo orientado a las personas, conectando a los colaboradores con las nuevas formas de trabajo debido a la pandemia*. Bogotá: Universidad Ean.
- Endalia. (15 de Mayo de 2020). *Los Recursos Humanos: de la Revolución Industrial a la Revolución Digital*. Obtenido de Los Recursos Humanos: de la Revolución Industrial a la Revolución Digital.
- Fernández, H. (2020). *Qué es el Liderazgo: Importancia, estilos, habilidades y mitos*. Obtenido de Economía Tic: <https://economytic.com/liderazgo/>
- GdHumanCapital. (05 de Noviembre de 2021). *¿Por qué es importante el capital humano en una empresa?* Obtenido de GdHumanCapital.com: <https://www.gdhumancapital.com/blog/posts/importancia-capital-humano-empresa>
- Geraldo, L., Mera, A., & Rocha, E. (18 de Junio de 2020). *Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica*. Obtenido de Universidad Peruna Unión : <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/501/589>
- Group, I. (20 de Julio de 2021). *Falta de liderazgo: 3 consecuencias negativas para tus equipos*. Obtenido de INTERIM GROUP: <https://interimgrouphr.com/blog/engagement-laboral/falta-liderazgo-consecuencia/>
- Hernández, G. (09 de Agosto de 2021). *"Recursos Humanos tiene que creerse el rol de liderazgo dentro de las empresas"*. Obtenido de El economista: <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Recursos-Humanos-tiene-que-creerse-el-rol-de-liderazgo-dentro-de-las-empresas-20210808-0005.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2017). *Metodología de la investigación (Sexta Edición)*. McGraw-Hill.

- Hotmart. (01 de 05 de 2019). *Al final ¿por qué ocuparse de la capacitación y entrenamiento de personas?* Obtenido de Hotmart / Blog: <https://blog.hotmart.com/es/capacitacion-y-entrenamiento/>
- Jaime, H. (2017). *¿Cuál es el papel de Recursos Humanos en las nuevas formas de liderazgo?* Obtenido de HolmesHR: <https://www.holmeshr.com/blog/liderazgo-recursos-humanos/>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (20 de Junio de 2018). *Universidad de Zulia*. Obtenido de Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral: <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el campo de Gibraltar*. Obtenido de Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de contabilidad y Administración de empresas (AJOICA): [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_18/13.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf)
- Kovacevic, A. (16 de Mayo de 2020). *¿Qué es estrategia? (y qué no)*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica de Chile: <https://www.claseejecutiva.com.co/blog/articulos/que-es-estrategia/>
- Laboy, C. (14 de Enero de 2022). *9 estrategias de gestión del talento humano para tu empresa*. Obtenido de factorial blog: <https://factorialhr.es/blog/estrategias-gestion-de-talento-humano-empresa/>
- López, J., Garza, M. T., & Zavala, M. A. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. En J. López, M. T. Garza, & M. A. Zavala, *Innovar* (págs. 57-70). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0121-50512020000100057&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-50512020000100057&lng=en&nrm=iso&tlng=es).
- Montoya, C., Boyero, M., & Guzmán, V. (30 de Octubre de 2015). *La Gestión humana: un socio estratégico organizacional*. Obtenido de Universidad Nacional de Misiones: <https://www.redalyc.org/journal/3579/357943291005/html/>

- Orellana, P. (06 de Septiembre de 2019). *Liderazgo*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html>
- Osorio, M. (14 de Junio de 2011). *Ránking de empresas que más promueven el liderazgo en la región*. Obtenido de MBA Y EDUCACIÓN EJECUTIVA : <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/ranking-de-empresas-que-mas-promueven-el-liderazgo-en-la-region>
- Peña, N. B. (2013). *LIDERAZGO Y LA IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO PARA EL ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN*.
- Pérez E., M. J., & Maldonado C., A. V. (2019). Rol del líder del área de recursos humanos y su influencia en la competitividad de las MIPYMES. *INNOVA Research Journal*, 168-183.
- Pérez, O. (23 de Marzo de 2020). *Liderando en la nueva era de los RRHH*. Obtenido de PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com.mx/liderando-en-la-nueva-era-de-los-rrhh#:~:text=El%20liderazgo%20efectivo%20brinda%20una,fuerza%20laboral%20funcional%20y%20comprometida.>
- Puerto, G. (22 de Agosto de 2021). *Liderazgo efectivo: qué es y cómo alcanzarlo*. Obtenido de Galia Puerto Sevilla: <https://galiapuerto.es/liderazgo-efectivo-alcanzarlo/>
- Raeburn, A. (2022 de Abril de 08). *15 cualidades esenciales para ser un buen líder*. Obtenido de asana.com: <https://asana.com/es/resources/qualities-of-a-leader>
- Ramírez M., R. I., Lay R., N. D., V., A., Indira, & Herrera T., B. A. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano. *Revista de ciencias humanas y sociales*, 826-854.
- Ramírez, G. (2013). Un desafío permanente. En G. Ramírez, *Liderazgo Organizacional* (págs. 5-11). Revista Universidad y Empresa. p.5-11. doi: 10.1016/S0123-5923(13)70021-4.
- Roa, W. (2015). *El liderazgo efectivo*. Obtenido de Innatia: <http://crecimiento-personal.innatia.com/c-liderazgo/a-liderazgo-efectivo.html>

- Rus Arias, E. (2020). *Investigación exploratoria*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-exploratoria.html>
- Sánchez M., I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y gestión*, 1-39.
- Santos, A. C. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. ECOE ediciones.
- Significados.com. (02 de Julio de 2018). *Significado de Estrategia*. Obtenido de Significados : <https://www.significados.com/estrategia/>
- Simpson, M. (13 de Abril de 2018). *¿Qué es investigar?* Obtenido de Palabra Maestra: <https://www.compartirpalabramaestra.org/actualidad/articulos-informativos/que-es-investigar>
- Sodexo. (2018). *La historia de la gestión del talento en el mundo empresarial*. Obtenido de Sodexo: <https://www.sodexo.es/blog/historia-gestion-talento-empresarial/>
- Universida Benito Juárez . (31 de Julio de 2017). *EL ROL DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO*. Obtenido de Universidad Benito Juarez G.: <https://www.ubjonline.mx/rol-del-liderazgo-en-la-gestion-del-talento-humano/>
- Venegas, E. (20 de Mayo de 2016). *Concepto de liderazgo según los principales autores*. Obtenido de Escuela Management: <https://escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>
- Westreicher, G. (2022). *Estrategia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>
- Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., & Stewart, R. (2017). Un analisis factorial exploratorio. En W. Wipulanusat, K. Panuwatwanich, & R. Stewart, *Explorando estilos de liderazgo para la innovación* (págs. 7-17). Dirección de Ingeniería en Producción y servicios. Vol.9, p.7-17. doi.10.1515/emj-2017-0001.

## ANEXOS

### ANEXO 1. CONSENTIMIENTO INFORMADO

**Maestría en Desarrollo Humano Organizacional**

**Universidad EAFIT**

#### DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a las participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes.

**Título del proyecto:**

***“OBSTÁCULOS PARA EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EFECTIVO DE GESTIÓN HUMANA EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR DE MARKETING Y PUBLICIDAD EN EMPRESAS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ”***

**Investigadoras: María Catalina Gómez Gaviria y Sonia Rocio Pinzón Urueña.**

La entrevista que le vamos a realizar hace parte de la evaluación de nuestra tesis de maestría en Desarrollo humano organizacional, que estamos cursando en la Universidad EAFIT.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus

respuestas a las preguntas serán anónimas en la consolidación de la información. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas que se le realicen y podrá incluir información adicional que usted considere relevante para el objeto de la presente investigación.

Desde ya le agradecemos su participación.

Principalmente deseamos conocer:

Edad	Sexo	Profesión	Nivel de Estudios	Años de Experiencia



## **ANEXO 2. FORMULARIO DE ENCUESTAS WORD**

**Entrevistado:** Líder \_\_ o Director \_\_\_\_ de Gestión Humana en el sector de Publicidad y Marketing Digital de Bogotá.

La entrevista ha sido transcrita a Word, ya que no nos permite adjuntar el audio, por lo cual las respuestas descritas son las que nos dio el líder para la entrevista piloto.

Entrevista:

- **¿Qué es el liderazgo en el área de Gestión humana?**
- **¿Qué es el liderazgo efectivo en un área de Gestión humana?**
- **¿Qué hace efectivo a un líder de Gestión humana?**
- **¿Qué obstáculos considera se tienen respecto a la estructura organizacional para el ejercicio del liderazgo efectivo en el área de Gestión humana?**
- **¿Qué obstáculos considera se tienen con respecto a los compartimientos del líder, para el ejercicio del liderazgo efectivo en el área de Gestión humana? De él como líder o de otras personas de la organización**

- **¿Qué obstáculos considera se tiene respecto a la formación de los líderes para el ejercicio de un liderazgo efectivo en el área de Gestión humana?**
  
- **¿Qué obstáculos considera se tiene respecto a la experiencia de los líderes para el ejercicio de un liderazgo efectivo en el área de Gestión humana?**
  
- **¿Qué estrategias implementaría para que los líderes de Gestión humana enfrenten de una mejor forma los obstáculos identificados anteriormente, en cuanto al liderazgo efectivo en el área de Gestión humana?**

### ANEXO 3. MATRIZ ENTREVISTAS

Pregunta de Investigación	Objetivos	Categoría	Subcategoría	Preguntas Entrevista	Líder Gestión Humana 1	Líder Gestión Humana 2	Líder Gestión Humana 3	Líder Gestión Humana 4	Líder Gestión Humana 5	Líder Gestión Humana 6	Líder Gestión Humana 7
	Encontrar similitudes y diferencias en la percepción que tiene los directivos del sector de marketing y publicidad sobre el liderazgo, liderazgo efectivo y las características de un líder efectivo en las áreas de Gestión humana.	Liderazgo (Jiménez Collante & Villanueva Flores, 2018, pág. 186), Liderazgo efectivo (Pérez, 2020) y Características de un líder efectivo (Jiménez Collante & Villanueva Flores, 2018, pág. 186)	Área de Gestión humana	¿Qué es el liderazgo en una área de Gestión humana?	Proceso en donde se optimizan resultados a nivel grupal, orientando a los colaboradores hacia el bien empresarial y visualizando los objetivos empresariales.	Es aquel que se encarga de mostrar resultados eficientes a nivel grupal, orientado siempre al objetivo empresarial.	El liderazgo en el área es el encargado de que todos los objetivos se cumplan correctamente en pro de las metas empresariales mostrando resultados positivos.	Optimizar recursos y mostrar resultados a un corto plazo.	área encargada de que todos los objetivos empresariales se cumplan totalmente y de forma eficiente.	Es la cabeza de la compañía, optimiza recursos, desarrolla las habilidades de los colaboradores y siempre piensa en el bienestar empresarial.	Optimiza y aprovecha de forma correcta los recursos empresariales mostrando resultados a corto plazo.
				¿Qué es el liderazgo efectivo en una área de Gestión humana?	Estructura y propicia las relaciones y actividades de la unidad de trabajo, facilitando comprender que se necesita y cómo se debe hacer para lograrlo.	Conocer las necesidades de la compañía a nivel global y saber manejar el equipo de colaboradores con el que cuenta.	Creo y mantiene las relaciones con todo el personal en donde transmite el objetivo y meta empresarial, además genera seguridad dentro y fuera de la compañía.	Estructura actividades que permiten mantener la unidad de trabajo y tomar decisiones correctas en un tiempo límite.	Crear una visión que ayude a vislumbrar el futuro de la compañía, con estrategias previamente planificadas y tener un compromiso con ello.	Estructura los procesos de Gestión Humana para poder tener una visión clara de la compañía y motivando a todo el personal.	Inspirar y transformar al personal para que este se enfoque en el beneficio empresarial.
				¿Qué hace efectivo a un líder de Gestión humana?	Persona capaz de crear una visión que ayude a vislumbrar el futuro de la empresa, generando estrategias y tomando las decisiones adecuadas, pero lo más importante es tener una comunicación efectiva con todo el personal.	La efectividad del líder se mide por la capacidad de enfrentarse a los obstáculos del día a día teniendo clara la misión y visión de la empresa.	El líder de GH debe ser el pilar fundamental en identificar las necesidades de los colaboradores de la empresa en general.	El líder debe poseer una mirada al futuro, lo cual facilitará los procesos de gestión y administración de la compañía.	Un líder es efectivo si sabe tener una comunicación adecuada con los colaboradores y directivos en donde se transmiten los valores, objetivos e imagen de la compañía.	Es aquella persona capaz de tener una visión clara, y tomar decisiones correctas en un periodo corto.	Un líder es efectivo si es un agente de cambio global, siendo este capaz de influir en las decisiones estratégicas de la compañía, en pro del capital humano para que avance a una buena dirección.
¿Cuáles son los obstáculos que se presentan para un ejercicio del liderazgo efectivo de los líderes de Gestión humana en organizaciones del sector de Marketing y publicidad en empresas de la ciudad de Bogotá?	Identificar Obstáculos respecto a la estructura para el ejercicio del liderazgo efectivo del área de Gestión humana.	Obstáculos del liderazgo (Jame, 2017)	Estructura organizacional	¿Qué obstáculos considera se tienen respecto a la estructura organizacional para el ejercicio del liderazgo efectivo en el área de Gestión humana?	No tener autonomía en la totalidad de las decisiones y depender del jefe directo para crear las estrategias adecuadas.	Esperar el aval del jefe directo para poder crear estrategias en todo el capital humano que ayuden a mejorar el nivel de productividad de la empresa.	No tener autonomía en el trabajo y toma de decisiones.	No contar con una orientación adecuada del jefe directo para comprender que se necesita en la compañía por parte del capital humano.	No contar con un directivo preparado para el cargo y por ende no tener autonomía en la toma de decisiones lo cual conlleva más tiempo en el logro de objetivos.	No tener autonomía en el rol.	No contar con un directivo con experiencia suficiente para poder tomar las decisiones empresariales.
			Comportamientos	¿Qué obstáculos considera se tienen con respecto a los comportamientos del líder, para el ejercicio del liderazgo efectivo en el área de Gestión humana? De él como líder o de otras personas de la organización	Obstáculos externos como la opinión pública ante el manejo de la compañía e interna por que en muchas ocasiones se presenta cierta inseguridad en el área.	Falta de compromiso en algunas actividades importantes para la empresa.	En algunas ocasiones como líder me siento agobiado por la opinión pública ante el recurso humano de la compañía.	Inseguridad y falta de comunicación.	No poder tener una buena comunicación con mi directivo y afectar los tiempos de cumplimiento de metas.	Inseguridad	No me gusta trabajar en equipo.
			Formación y experiencia	¿Qué obstáculos considera se tiene respecto a la formación de los líderes para el ejercicio del un liderazgo efectivo en el área de Gestión humana?	El hecho de no tener un posgrado (Especialización y Maestría) para estar adecuadamente preparados para el rol.	No contar con una especialización en Gestión humana o liderazgo.	No tener un posgrado en el área.	No contar con un MBA en gestión humana.	No tener un título especialista en Recursos Humanos.	No tener estudios en liderazgo o gestión humana sea pregrado o posgrado.	No contar con una Maestría en el área.
			¿Qué obstáculos considera se tiene respecto a la experiencia de los líderes para el ejercicio del un liderazgo efectivo en el área de Gestión humana?	En lo persona tengo 3 años de experiencia como líder de Gestión Humana y es importante tener este nivel mínimo para el rol.	No contar con los 5 años de experiencia en el área.	Cuento con 3 años de experiencia como líder de equipos en gestión humana.	No contar con el tiempo necesario, en mi caso cuento con 4 años de experiencia manejando equipos.	Cuento con 5 años de experiencia manejando equipos y sindicatos.	Cuento con 4 años de experiencia en el área de Gestión Humana y liderazgo.	En lo personal cuento con 3 años de experiencia en reclutamiento y manejo de equipos.	
			Identificar estrategias usadas para la superación de los obstáculos mencionados para las áreas de Gestión humana.	Estrategias (Laboy, 2022)	Área de Gestión humana	¿Qué estrategias implementaría para que los líderes de Gestión humana enfrenten de una mejor forma los obstáculos identificados anteriormente, en cuanto al liderazgo efectivo en el área de Gestión humana?	Modificar e implementar los manuales de cargo y tener claro el nivel jerárquico en el que se encuentra, además de estar en constante preparación sobre GH.	Seguir aprendiendo sobre liderazgo y GH para poder implementar estrategias enfocadas en la necesidad.	Contar con una matriz de toma de decisiones que facilite el proceso de el área de GH en cuanto a planes de crecimiento personal.	Aplicar la comunicación efectiva con los directivos para poder tomar decisiones que beneficien la compañía.	Crear personalmente para poder combatir la inseguridad y prepararme en temas de liderazgo, comunicación y procesos.

Pregunta de Investigación	Objetivos	Categoría	Subcategoría	Preguntas Entrevista	Director sucursal 1	Director sucursal 2	Director sucursal 3	Director sucursal 4	Director sucursal 5	Director sucursal 6	Director sucursal 7
¿Cuáles son los obstáculos que se presentan para un ejercicio del liderazgo efectivo de los líderes de Gestión humana en organizaciones de sector de Marketing y publicidad en empresas de la ciudad de Bogotá?	Encontrar similitudes y diferencias en la percepción que tiene los directivos del sector de marketing y publicidad sobre el liderazgo, liderazgo efectivo y las características de un líder efectivo en las áreas de Gestión humana.	Liderazgo (Jiménez Collante & Villanueva Flores, 2018, pág. 186), Liderazgo efectivo (Pérez, 2020) y Características de un líder efectivo (Jiménez Collante & Villanueva Flores, 2018, pág. 186)	Área de Gestión humana	¿Qué es el liderazgo en una área de Gestión humana?	Proceso donde se optimizan los resultados y metas a nivel de organización y de áreas permitiendo la satisfacción del trabajo generado.	Proceso que permite dirigir diferentes actividades en un grupo basándose en las conductas de cada colaborador.	Un liderazgo en nuestra área es cuando se presentan metas y se pueden cumplir con un buen rendimiento, adicional los líderes son personas que ayudan a motivar a su equipo para desarrollar y dar cumplimiento a los objetivos que se plantean en la organización	El liderazgo es una capacidad que desarrolla cada persona para generar cambios positivos en el rendimiento del equipo.	Es un proceso donde se ejercen y se identifican diferentes habilidades de cada persona del equipo, donde se puedan motivar para que realicen sus tareas con compromiso y satisfacción	Es un medio para influenciar a las personas de mi área donde se permitan desempeñar voluntariamente y cumplir los logros que nos planteamos en las reuniones del equipo	El liderazgo es una actividad de dirección que permite realizar planes y tomas de decisiones para generar una motivación en las personas y estas les dea un cumplimiento a los objetivos planteados
				¿Qué es el liderazgo efectivo en una área de Gestión humana?	En liderazgo efectivo es una estructura que genera actividades de la unidad de trabajo, brindando las herramientas necesarias para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.	El liderazgo efectivo es aquel que permite guiar de manera sobresaliente al equipo donde se pueda obtener un objetivo y meta en común, para esto se les brindan las herramientas necesarias para poder darle cumplimiento al objetivo.	Es aquel que es capaz de estructurar de manera clara diferentes tareas destinadas a los miembros del equipo, brindándoles las instrucciones necesarias tales como que herramientas debe usar y que estructura debe de llevar para así mejorar y tener un desarrollo óptimo, y motivando a cada empleado a generar resultados	El liderazgo efectivo es el que permite lograr diferentes resultados poniendo en práctica las habilidades que tienen cada trabajador y direccionándolas al crecimiento tanto profesional como organizacional	Un liderazgo efectivo es el liderazgo valga la redundancia que se construye dando el ejemplo, diseñando y poniendo en práctica los proyectos se pueda alcanzar el rendimiento esperado	El liderazgo efectivo más que tener una definición es una actividad que permite crear un ambiente bueno y adecuado dentro del equipo que permita desarrollar las competencias profesionales donde se pueda alcanzar el rendimiento esperado	Es una habilidad que permite crear una visión e inspirar a los trabajadores, donde estos se motiven e inspiren a los demás
				¿Qué hace efectivo a un líder de Gestión humana?	Debe de tener como foco principal el objetivo general del área para así poder generar diferentes estrategias que permitan motivar a los trabajadores e involucrarlos más en las decisiones que se toman junta al líder. Deben saber escuchar y tener una comunicación clara.	Un director es efectivo cuando tiene la inteligencia para poder analizar y puede diseñar las diferentes estrategias necesarias para encontrar un logro en común, asimismo debe de tener una ética clara	Debe saber identificar los objetivos del área para así generar resultados exitosos y motivar a su equipo y comprometerlos con los objetivos y alcanzar el éxito que se quiere	Un director efectivo debe de tener una buena comunicación con su equipo, debe de tener un poder de convencimiento para hacer que su equipo entienda las diferentes tareas, actividades y directrices que se deben desempeñar en los diferentes roles, promoviendo así el trabajo en equipo y delegando actividades que generen confianza dentro del equipo de trabajo	A un director lo hace efectivo el poder expresarse con su equipo de forma correcta y valorar cada uno de los aportes que hacen en su equipo, generando una comunicación clara concisa y que los empleados tengan la confianza de participar en la toma de decisiones.	Generar una imparcialidad en el equipo es importante para que los trabajadores puedan brindar sus opiniones basados en la idea a tratar, aceptar los errores y buscar las soluciones, permitiendo y brindando una ayuda para así desarrollar un compromiso, habilidades y diferentes aspectos que ayuden a mejorar la productividad del equipo	En mi rol como Director debo de tener una visión clara para poder transmitirla a mi equipo donde ellos puedan buscar estrategias y procesos que permitan generar nuevas ideas y puedan tomar acción para así apoyar al equipo en la realización de las actividades que nos competen
	Identificar Obstáculos respecto a la estructura para el ejercicio del liderazgo efectivo del área de Gestión humana.	Estructura organizacional	¿Qué obstáculos considera se tienen respecto a la estructura organizacional para el ejercicio del liderazgo efectivo en el área de Gestión humana?	Es bueno saber que las decisiones muchas veces recaen en mí como director pero hay obstáculos tener como la toma de decisiones en actividades que competen a toda la empresa que debe de tomar la gerencia de área, tengo la autonomía para desarrollar planes pero debo de hacerlos públicos en los cargos superiores.	Falta de compromiso del equipo debido a la insatisfacción organizacional y el clima laboral, por ello se inició con una evaluación de desempeño y satisfacción organizacional para identificar todos estos obstáculos.	La alta dirección no se preocupa por identificar y alinear las estrategias del área de gestión humana, conllevando a que los colaboradores no se involucren con la estrategia empresarial.	El individualismo de los colaboradores, no existe un trabajo en equipo y "de nada sirve tener un equipo de demasiado bueno si entre los participantes no se hacen ayudar y se impulsan a ser mejores".	Falta de comunicación e información por mi parte hacia el equipo como viceversa, y por la falta de comunicación no se consiguen los éxitos.	Falta de comunicación en algunas áreas, ya que observo que no hay confianza afectando las estrategias y metas empresariales.		
			Identificar Obstáculos respecto a los comportamientos del líder para el ejercicio de un liderazgo efectivo del área de Gestión humana.	Obstáculos del liderazgo (Jaime, 2017)	¿Qué obstáculos considera se tienen con respecto a los comportamientos del líder, para el ejercicio del liderazgo efectivo en el área de Gestión humana? De él como líder o de otras personas de la organización	A mí líder le hace falta más motivación hacia el personal para que este pueda desempeñarse adecuadamente	Mi líder es un poco inseguro, sin embargo el principal obstáculo es la falta de comunicación con los colaboradores.	Mi líder es perfecto para el cargo, no considero presente obstáculos.	Mi líder es inseguro en algunas ocasiones.	Falta de comunicación e inseguridad en las actividades que realiza.	En algunas ocasiones no le gusta trabajar en equipo, prefiere delegar funciones.
			Identificar Obstáculos respecto a la Formación de los líderes para el ejercicio de un liderazgo efectivo (experiencia y educación) del área de Gestión humana	Formación y experiencia	¿Qué obstáculos considera se tiene respecto a la formación de los líderes para el ejercicio del un liderazgo efectivo en el área de Gestión humana?	No contar con una Maestría en Gestión Humana y Certificaciones en liderazgo.	No contar con ninguna formación, por ende se deduce que no está preparado para manejar equipos.	No cuentan con la formación en posgrados enfocados en el área.	No contar con maestría con MBA en Gestión.	No cuentan con las habilidades técnicas para dirigir un equipo y además no tiene empatía.	No contar con habilidades de liderazgo, y no tener formación de pregrado o posgrado en el área.
	Identificar estrategias usadas para la superación de los obstáculos mencionados para las áreas de Gestión humana.	Estrategias (Laboy, 2022)	Área de Gestión humana	¿Qué estrategias implementaría para que los líderes de Gestión humana enfrenten de una mejor forma los obstáculos identificados anteriormente, en cuanto al liderazgo efectivo en el área de Gestión humana?	Implementar una herramienta que permita la toma de decisiones para generar diferentes estrategias donde los líderes identifiquen los planes de crecimiento de los trabajadores.	Implementar los manuales de cargo de cada uno de los puestos de trabajo para identificar los aspectos necesarios para el rol y potenciar el talento de cada uno.	Implementar un método para motivar y retener el talento en la organización.	Crear grupos adecuados que permitan el trabajo en equipo según las habilidades para cumplir la meta empresarial.	Establecer metas y objetivos en conjunto que los motiven a realizar adecuadamente sus labores, ya que en lo personal desmotivativo a capital humano.	Desarrollar el liderazgo como fortaleza empresarial, el cual debe estar orientado a los objetivos empresariales ayudando a la toma de decisiones.	Mejorar las condiciones laborales de mi equipo, a nivel económico y social, las cuales les permitan realizar adecuadamente sus labores y de forma motivada.