	GESTIÓN DE RECURSOS Y SERVICIOS BIBLIOTECARIOS		Código	FO-GS-15
			VERSIÓN	02
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN		FECHA	03/04/2017
			PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad		Líder de Calidad

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES):

NOMBRE(S): AURA MARIA APELLIDOS: TROYA MORALES

NOMBRE(S): _____ APELLIDOS: _____

FACULTAD: CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DIRECTOR:

NOMBRE(S): FRANCISCO ESTEBAN APELLIDOS: RODRIGUEZ ISIDRO

NOMBRE(S): _____ APELLIDOS: _____

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): ANÁLISIS DE LA GESTIÓN GERENCIAL PARA EL SECTOR HOTELERO INSCRITOS A COTELCO EN LA CIUDAD DE CÚCUTA PERIODO 2015 – 2018

RESUMEN

Este proyecto realizó un análisis de la gestión gerencial para el COTELCO. Para ello, se realizó una investigación descriptiva, dado que se describió la gestión gerencial. La recolección de información se obtuvo mediante un análisis cuantitativo. La población, esta integrada por los N=16 hoteles inscritos a COTELCO. El muestreo, corresponde a toda la población, debido a su tamaño. Se lograron analizar los componentes de la gestión gerencial. Seguidamente, se caracterizó el sector hotelero. Posteriormente, se identificaron los componentes de la gestión gerencial. Finalmente, se analizó la influencia de la gestión gerencial en cada uno de los procesos administrativos existentes en los hoteles de COTELCO.

PALABRAS CLAVE: análisis de la gestión gerencial, sector hotelero, procesos administrativos.

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 98 PLANOS: _____ ILUSTRACIONES: _____ CD ROOM: 1

Copia No Controlada

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN GERENCIAL PARA EL SECTOR HOTELERO INSCRITOS A
COTELCO EN LA CIUDAD DE CÚCUTA PERIODO 2015 – 2018

AURA MARIA TROYA MORALES

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PLAN DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2020

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN GERENCIAL PARA EL SECTOR HOTELERO INSCRITOS A
COTELCO EN LA CIUDAD DE CÚCUTA

PERIODO 2015 – 2018

AURA MARIA TROYA MORALES

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Administrador de empresas

Director

FRANCISCO ESTEBAN RODRIGUEZ ISIDRO

Administrador de empresas

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SAN JOSÉ DE CÚCUTA.

2020

ACTA DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO

San José de Cúcuta, 13 de marzo de 2020

LUGAR: Laboratorio Empresarial – Sala de Juntas

PLAN DE ESTUDIOS: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO DEL PROYECTO: "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN GERENCIAL PARA EL SECTOR HOTELERO INSCRITOS A COTELCO EN LA CIUDAD DE CÚCUTA, PERÍODO 2015 - 2018".

MODALIDAD: TRABAJO DIRIGIDO

JURADOS:

MYRIAM ZORAIDA ARIAS DOMINGUEZ

ENTIDAD: U.F.P.S.

RICARDO ALONSO MELÉNDEZ CÁRDENAS

ENTIDAD: U.F.P.S.

JOHN JAIRO MEDINA VILLAMIZAR

ENTIDAD: U.F.P.S.

DIRECTOR: FRANCISCO ESTEBAN RODRÍGUEZ ISIDRO

NOMBRE ESTUDIANTES

	CÓDIGO	CALIFICACIÓN	
		NÚMERO LETRAS	A – M – L
AURA MARÍA TROYA MORALES	1251341	4,0 Cuatro Cero	X


MYRIAM ZORAIDA ARIAS DOMINGUEZ
Jurado


RICARDO ALONSO MELÉNDEZ CÁRDENAS
Jurado


JOHN JAIRO MEDINA VILLAMIZAR
Jurado

Vº Bº

ZULAY ALARCÓN RIVERA
Directora
Programa Administración de Empresas

L. S. P.



**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA
LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**

Cúcuta, 16 de julio del 2020

Señores
BIBLIOTECA EDUARDO COTE LAMUS
Ciudad

Cordial saludo:

Aura María Troya Morales, identificada con la C.C. N° 1090448749, autor de la tesis y/o trabajo de grado titulado ANÁLISIS DE LA GESTIÓN GERENCIAL PARA EL SECTOR HOTELERO INSCRITOS A COTELCO EN LA CIUDAD DE CÚCUTA PERIODO 2015 – 2018 presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar al título de Administrador de Empresas; autorizo a la biblioteca de la Universidad Francisco de Paula Santander, Eduardo Cote Lamus, para que con fines académicos, muestre a la comunidad en general a la producción intelectual de esta institución educativa, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado en la página web de la Biblioteca Eduardo Cote Lamus y en las redes de información del país y el exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad Francisco de Paula Santander.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD-ROM o digital desde Internet, Intranet etc.; y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

Lo anterior, de conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la ley 1982 y el artículo 11 de la decisión andina 351 de 1993, que establece que **“los derechos morales del trabajo son propiedad de los autores”**, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

CC: 1090448749

FIRMA Y CEDULA

Contenido

	pág.
Introducción	14
1. Problema	16
1.1 Título	16
1.2 Planteamiento del Problema	16
1.3 Formulación del Problema	19
1.4 Objetivos	19
1.4.1 Objetivo general	19
1.4.2 Objetivos específicos	19
1.5 Justificación	19
1.6 Alcance	20
1.7 Delimitación	21
2. Marco Referencial	22
2.1 Antecedentes	22
2.2 Marco Teórico	26
2.2.1 Gestión gerencial.	26
2.2.2 Gestión administrativa.	29
2.2.3 Competencias gerenciales.	31
2.2.4 Definición Operacional de las competencias.	34
2.3 Marco Contextual	39
2.4 Marco Conceptual	40
2.5 Marco Legal	41
3. Diseño Metodológico	42

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación	42
3.2 Población	43
3.3 Muestra	44
3.4 Técnicas y Procedimiento para la Recolección de Datos	44
3.5 Técnicas de Análisis de la Información	45
4. Análisis de Resultados	46
4.1 Caracterización del Sector Hotelero de Cúcuta en el Periodo 2013-2017	46
4.2 Identificación de los Componentes de la Gestión Gerencial en el sector Hotelero Inscrito a COTELCO en la Ciudad de Cúcuta	51
4.3 Analizar la influencia de la gestión gerencial en cada uno de los procesos administrativos existentes en los hoteles de COTELCO en Cúcuta.	69
4.3.1 Los procesos gerenciales.	69
4.3.2 Relación entre las Competencias Gerenciales y los Procesos Administrativos.	77
5. Resultados Esperados	82
5.1 Resultados Esperados	82
6. Conclusiones	83
7. Recomendaciones	87
Referencias Bibliográficas	88
Anexos	93

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Hoteles tarjeta COTELCO en Cúcuta	44
Tabla 2. Empleos en el sector hotelero de Norte de Santander, periodo 2017-2018	48
Tabla 3. Distribución porcentual de las ofertas de alojamiento en Norte de Santander	49
Tabla 4. Hoteles afiliados a Cotelco en Cúcuta	51
Tabla 5. Componentes de la gestión gerencial	52
Tabla 6. Cálculo del porcentaje de jerarquización Capacidad 1 (C1)	53
Tabla 7. Competencias gerenciales. Preguntas de cada dimensión	54
Tabla 8. Correspondencia entre las Competencias gerenciales y los Procesos Administrativos	69
Tabla 9. Estadísticos descriptivos de los procesos administrativos en los hoteles inscritos a Cotelco en Cúcuta	70
Tabla 10. Calificación de los procesos gerenciales	71
Tabla 11. Tabla cruzada Planificación (agrupado)*TOTAL (agrupado)	78
Tabla 12. Tabla cruzada Organización (agrupado)*TOTAL (agrupado)	79
Tabla 13. Tabla cruzada Dirección (agrupado)*TOTAL (agrupado)	80
Tabla 14. Tabla cruzada Control (agrupado)*TOTAL (agrupado)	81
Tabla 15. Generación de nuevo conocimiento y fortalecimiento de la comunidad científica	82
Tabla 16. Clasificación de las Competencias en Fortalezas y Oportunidades de Mejora en el sector hotelero inscrito a Cotelco en Cúcuta	84

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Panorama Hoteles en Colombia	46
Figura 2. Empleos en el sector hotelero de Norte de Santander años 2017'2018	47
Figura 3. Número de establecimientos de alojamiento y hospedaje	48
Figura 4. Porcentaje de ocupación hotelera Norte de Santander	49
Figura 5. Ocupación hotelera en Norte de Santander	50
Figura 6. Jerarquización de las competencias de acuerdo con la opinión de los encuestados	54
Figura 7. Percepción total con respecto a las capacidades gerenciales de acuerdo con los encuestados en el sector hotelero inscrito a Cotelco en Cúcuta	55
Figura 8. Competencia Gerencial 1: Compromiso	56
Figura 9. Competencia gerencial 2: Capacidad de Aprender	57
Figura 10. Competencia gerencial 3. Calidad en el trabajo	58
Figura 11. Competencia gerencial 4. Adaptabilidad al cambio	58
Figura 12. Competencia gerencial 5: Trabajo en equipo	59
Figura 13. Competencia gerencial 6: Productividad	59
Figura 14. Competencia gerencial 7: Integridad	60
Figura 15. Competencia gerencia 8: Comunicación	61
Figura 16. Competencia gerencial 9: Liderazgo	62
Figura 17. Competencia gerencial 10: Visión Emprendedora	62
Figura 18. Competencia gerencial 11: Proactividad (Iniciativa)	63
Figura 19. Competencia gerencial 12: Negociación	64
Figura 20. Competencia gerencial 13: Flexibilidad	64
Figura 21. Competencia gerencial 14: Innovación	65

Figura 22. Competencia gerencial 15: Trabajo Bajo Presión	65
Figura 23. Competencia gerencial 16: Empuje	66
Figura 24. Competencia gerencial 17: Generación de conocimiento	67
Figura 25. Valorización de las competencias de acuerdo con cada unidad informante	68
Figura 26. Percepción general de las competencias de acuerdo con las unidades informantes	68
Figura 27. Calificación de los procesos gerenciales	71
Figura 28. Proceso de Planificación en hoteles inscritos a Cotelco en Cúcuta	72
Figura 29. Proceso de Organización en hoteles inscritos a Cotelco en Cúcuta	73
Figura 30. Proceso de Dirección en hoteles inscritos a Cotelco en Cúcuta	74
Figura 31. Proceso de Control en hoteles inscritos a Cotelco en Cúcuta	74
Figura 32. Proceso de Planificación en hoteles inscritos a Cotelco en Cúcuta por unidades informantes	75
Figura 33. Proceso de Organización en hoteles inscritos a Cotelco en Cúcuta por unidades informantes	76
Figura 34. Proceso de Dirección en hoteles inscritos a Cotelco en Cúcuta por unidades informantes	76
Figura 35. Proceso de Control en hoteles inscritos a Cotelco en Cúcuta por unidades informantes	77

Lista de Anexos

	pág.
Anexo 1. Cuestionario para evaluar competencias de gestión gerencial	94
Anexo 2. Respuestas al instrumento aplicado	98

Resumen

Este proyecto realizó un análisis de la gestión gerencial para el sector hotelero inscrito a COTELCO en la ciudad de Cúcuta periodo 2015 – 2018. Para ello, se realizó una investigación descriptiva, dado que se describió la gestión gerencial para el sector hotelero inscrita a COTELCO en la ciudad de Cúcuta en el periodo 2015 – 2018. La recolección de información se obtuvo mediante un análisis cuantitativo de la información, también se empleó como técnica la encuesta que consistió en la obtención de datos mediante la interrogación de los miembros de la sociedad. La población, esta integrada por los N=16 hoteles inscritos a COTELCO en la ciudad de Cúcuta. El muestreo, corresponde a toda la población, debido a su tamaño. Sin embargo, de las dieciséis encuestas entregadas se recibió respuesta a catorce de ellas. Se lograron analizar los componentes de la gestión gerencial en el sector hotelero inscrito a COTELCO en la ciudad de Cúcuta en el periodo 2015-2018. Seguidamente, se caracterizó el sector hotelero inscrito a COTELCO en la ciudad de Cúcuta. Posteriormente, se identificaron los componentes de la gestión gerencial en el sector hotelero inscrito a COTELCO en la ciudad de Cúcuta. Finalmente, se analizó la influencia de la gestión gerencial en cada uno de los procesos administrativos existentes en los hoteles de COTELCO en Cúcuta.

Abstract

This project carried out an analysis of managerial management for the hotel sector registered with COTELCO in the city of Cúcuta, period 2015-2018. To do this, a descriptive investigation was carried out, given that the management management for the hotel sector registered with COTELCO was described in the city of Cúcuta in the period 2015 - 2018. The collection of information was obtained through a quantitative analysis of the information, the survey that consisted in obtaining data by interrogating members of society was also used as a technique. The population is made up of the $N = 16$ hotels registered with COTELCO in the city of Cúcuta. The sampling corresponds to the entire population, due to its size. However, out of the sixteen surveys delivered, responses were received to fourteen of them. They were able to analyze the components of management management in the hotel sector registered with COTELCO in the city of Cúcuta in the period 2015-2018. Next, the hotel sector registered to COTELCO in the city of Cúcuta was characterized. Subsequently, the components of managerial management in the hotel sector registered with COTELCO in the city of Cúcuta were identified. Finally, the influence of management in each of the administrative processes existing in COTELCO hotels in Cúcuta was analyzed.

Introducción

Las organizaciones privadas independientemente de su tamaño y sector donde se desenvuelvan están enfocadas en la supervivencia, crecimiento y generación de beneficios para todos sus relacionados. Este proceso, lleva a las empresas a mejorar sus procesos y competitividad para atender las demandas de consumidores y beneficiarios, así como, las exigencias del mercado para enfrentar la competencia global y el entorno cambiante.

Entre los objetivos que se pretenden alcanzar, se aspira que las personas trabajen en equipo, se puedan desempeñar eficaz y eficientemente para alcanzar los objetivos. Para alcanzar esos logros, es importante optimizar la gestión gerencial, para ello, es importante sincronizar los procesos administrativos, las acciones en el marco de la estrategia establecida.

La investigación es importante dado que sumado al desarrollo en infraestructura, la hotelería es un importante generador de empleo con un significativo aporte a la economía regional. Por ello todo estudio e investigación que se enfoque en el sector hotelero es importante para apoyar la economía regional.

En Norte de Santander, la ocupación hotelera se redujo significativamente a partir del cierre fronterizo por parte de Venezuela, llevando a una ocupación de 40 camas por cada 100. La investigación es descriptiva, con un diseño documental y de campo. La población se conformó con 16 empresas del sector hotelero inscrito a Cotelco en Cúcuta. Como fuente de fuentes de información se consultó a personal gerencial y directivo relacionados con el sector objeto de estudio. El objetivo del trabajo es “Analizar los componentes de la gestión gerencial en el sector hotelero inscrito a COTELCO en la ciudad de Cúcuta en el periodo 2015-2018”, con el propósito de apoyar al sector a optimizar su gestión administrativa.

El trabajo está estructurado en seis capítulos. En el capítulo I se presenta el Problema, se expone el problema de investigación, se formula el problema, se plantean los objetivos de la investigación, se expone la importancia y la justificación de la investigación y el alcance del trabajo. El capítulo II corresponde a las Bases Teóricas, se presentan los antecedentes de la investigación, se exponen las bases teóricas que apoyan las variables de investigación. El capítulo III corresponde a la Metodología del trabajo, se presenta el tipo, nivel y diseño de la investigación, la población y se expone la técnica para la recolección de datos y la técnica aplicada para el análisis de datos. El capítulo IV corresponde al desarrollo de los objetivos y los resultados. En el Capítulo V se presentan las Conclusiones y Recomendaciones, que derivan de la investigación. El capítulo VI corresponde a los resultados esperados de la investigación.

1. Problema

1.1 Título

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN GERENCIAL PARA EL SECTOR HOTELERO INSCRITOS A COTELCO EN LA CIUDAD DE CÚCUTA PERIODO 2015 – 2018.

1.2 Planteamiento del Problema

Las organizaciones privadas independientemente de su tamaño y sector donde se desenvuelvan, están enfocadas en la supervivencia, crecimiento y generación de beneficios para todos sus relacionados. Igualmente, en las organizaciones no privadas, sin fines de lucro, se debe optimizar la gestión de la administración de los recursos escasos, en función de alcanzar los objetivos propuestos en su labor misional. Este proceso, lleva a las empresas a mejorar sus procesos y competitividad para atender las demandas de consumidores y beneficiarios, así como, las exigencias del mercado para enfrentar la competencia global y el entorno cambiante.

Para Mungaray, Osuna, Ramírez, Ramírez & Escamilla (2015), hoy en día, las empresas independientemente de su tamaño y actividad, se desenvuelven en mercados muy dinámicos. Existe la preocupación por contar con la lealtad y rentabilidad de los clientes, adecuarse a los progresos tecnológicos, enfrentar la rivalidad de la competencia, ser reconocidos como marca, entender a sus clientes ante las cambiantes exigencias, lo cual conduce a innovar constantemente. En este contexto, según Chiavenato (2006, p.127), “los procesos gerenciales de un gerente están dirigidos a procurar integrar, que los distintos elementos de la organización alcancen un estado de equilibrio”. Entre los objetivos que se pretenden alcanzar, se aspira que las personas trabajen en equipo, se puedan desempeñar eficaz y eficientemente para alcanzar los objetivos. Para alcanzar

esos logros, es importante optimizar la gestión gerencial, para ello, es importante sincronizar los procesos administrativos, las acciones en el marco de la estrategia establecida. En este sentido, Medina (2006), considera importante la utilización eficiente de los recursos humanos, financieros y técnicos, dado que los logros que se obtengan están en función de la combinación que se pueda hacer de ellos. De allí que para lograrlo, las empresas utilizan esos recursos a objeto de disminuir la capacidad ociosa, mejorar la calidad de los productos o servicios, aumentar la productividad y optimizar los costos para mantenerse competitivas en un mercado que así lo demanda.

Históricamente, la gerencia ha estado presente como factor determinante en el éxito empresarial pues mediante la gerencia es posible coordinar, dirigir y maximizar los recursos. (Pérez, 2012, p.6). A criterio de Rincón (2002, en Pérez, 2012), en la sociedad del siglo XXI, corresponde a los líderes con habilidades para desempeñarse ante escenarios complejos y ante la incertidumbre, gestar los cambios y conducir a las organizaciones hacia el éxito, generando nuevas ideas para enfrentar el entorno. De allí que el gerente debe ser el vehículo transformador de la organización. En este marco, se implantan políticas y se establecen objetivos.

Dentro del sector servicios, la rama hotelera es uno de las más importantes. En Álvarez (2012, p.16) se menciona que un hotel es un edificio planificado y acondicionado, para otorgar servicio de alojamiento a las personas temporalmente y que permite a los visitantes sus desplazamientos. Igualmente, los hoteles ofrecen a los huéspedes servicios adicionales como: restaurantes, piscinas y guarderías. Adicionalmente, algunos hoteles tienen servicios de conferencias y animan a grupos a organizar convenciones y reuniones en su establecimiento, convirtiéndose así en una fuente generadora de empleo, de consumo intermedio en la economía y

significativo aporte al crecimiento de la región.

De acuerdo a COTEC (2015), en este sector se está acelerando en los últimos años su actividad innovadora como herramienta gerencial, para enfrentar la competencia, que a través de otros conceptos amenaza su objeto de negocio. Según Sánchez (2017), en Colombia, al comparar mayo 2015 con respecto a mayo 2016, la ocupación hotelera disminuyó 4% y se ubicó en 51%. Mientras que en Norte de Santander, en mayo 2017 frente al mismo mes de 2016, la ocupación se redujo 1% y se situó en 40%. Adicionalmente, la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco), en el Norte de Santander, señala que la informalidad hotelera llega al 20%.

Sumado a esto, la crisis de la frontera, el poco atractivo turístico de la región, junto a la informalidad, son parte de los problemas que enfrenta el sector hotelero desde hace varios años y que durante el primer semestre del 2017 se han recrudecido, llevando a una ocupación de 40 camas por cada 100 habilitadas.

Ante esa realidad, en el sector hotelero se ha tenido que diseñar todo tipo de estrategias para resistir a la peor crisis económica de la frontera colombo-venezolana en los últimos 40 años. Para enfrentar esos retos, es importante que la gestión gerencial se enfoque en asegurar la supervivencia, buscar el crecimiento, optimizar el clima laboral y alcanzar rendimientos financieros, en pro del desarrollo de la rama hotelera en la ciudad de Cúcuta.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, en la presente investigación se propone analizar la gestión gerencial en el sector hotelero inscrito a COTELCO en la ciudad de Cúcuta. El trabajo se considera importante por la reconocida relevancia del sector hotelero, donde además del desarrollo en infraestructura y servicios, son también generadores de empleo y de riqueza. En cuanto a la gestión gerencial, se abordarán aspectos relacionados con el estudio de la gerencia,

como: el control, la toma de decisiones y el estilo gerencial.

1.3 Formulación del Problema

Se busca dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se percibe la gestión gerencial en el sector hotelero inscrito a COTELCO desde la perspectiva del gremio hotelero en la ciudad de Cúcuta?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general. Como se muestra a continuación:

Analizar los componentes de la gestión gerencial en el sector hotelero inscrito a COTELCO en la ciudad de Cúcuta en el periodo 2015-2018

1.4.2 Objetivos específicos. Como se muestra a continuación:

Caracterizar el sector hotelero inscrito a COTELCO en la ciudad de Cúcuta

Identificar los componentes de la gestión gerencial en el sector hotelero inscrito a COTELCO en la ciudad de Cúcuta.

Analizar la influencia de la gestión gerencial en cada uno de los procesos administrativos existentes en los hoteles de COTELCO en Cúcuta.

1.5 Justificación

El trabajo se justifica por la reconocida importancia del sector hotelero. Este sector, además del desarrollo en infraestructura y servicios, se caracteriza por ser también importante generador de empleo y de riqueza. Desde el punto de vista académico y metodológico, el trabajo se justifica

porque se profundizara en enfoques teóricos relacionados con la variable gestión gerencial. En el desarrollo del presente estudio se aplicarán las técnicas y metodologías adquiridas en el proceso de formación profesional en la Universidad. También, podrá servir de referencia para el estudio de otros sectores ligados a la economía regional.

Desde el punto de vista práctico, este trabajo permitirá aportar al sector hotelero inscrito a COTELCO en Cúcuta evidencia empírica que puede ser analizada y aplicada para optimizar la gestión empresarial y alcanzar los objetivos planteados. Desde el punto de vista social, se justifica el estudio por la importancia de este sector por los servicios que presta a la sociedad, ya sea como proveedor de servicios o como generador de empleo y riqueza, por los encadenamientos económicos que se generan alrededor de este tipo de empresas.

1.6 Alcance

El trabajo tiene un alcance descriptivo, dado que en el estudio de la influencia de la gestión gerencial en el sector hotelero. La gestión gerencial se enfoca desde el análisis de las competencias gerenciales. En tal sentido en el presente trabajo se identifican aspectos relacionados con el estudio de la gerencia relacionados con las competencias y los procesos gerenciales y administrativos. Con base en los resultados de la investigación, se presentan una serie de propuestas que permiten apoyar al sector hotelero en su importante misión empresarial. Entre las limitaciones para el desarrollo del trabajo, se presentaron algunas dificultades en el acceso a la información y en la disposición a colaborar por parte de personas relacionadas con las empresas seleccionadas.

1.7 Delimitación

La investigación se efectuó en el sector hotelero inscrito a COTELCO en la ciudad de Cúcuta Departamento Norte de Santander Colombia. Se estudió el periodo comprendido entre los años 2015 y 2018. En el trabajo se estudiaron las competencias y los procesos gerenciales en la gestión hotelera para identificar su respuesta ante los cambios en el entorno y enfrentar, esa realidad.

2. Marco Referencial

Para Bernal (2010):

Cada nueva investigación debe fundamentarse en el conocimiento existente y de igual manera asumir una posición frente al mismo. Por este motivo, toda investigación debe realizarse dentro de un marco de referencia o conocimiento previo, es decir, es necesario ubicar la investigación que va a realizarse dentro de una teoría, un enfoque o una escuela. (p.124)

2.1 Antecedentes

A continuación, se presentan una serie de autores que han desarrollado trabajos relacionados con el tema o algunas de sus variables. Se muestran trabajos en el ámbito internacional, nacional y regional. Los trabajos se listan por ámbito geográfico y se muestran cronológicamente.

En el campo internacional, se presenta a Álvarez (2012) con su trabajo “Análisis de los departamentos operativos dentro del Hotel Paraíso en la ciudad de Azogues”. En el trabajo, se explican los antecedentes del sector hotelero, los objetivos y las técnicas de trabajo para la obtención de información. En primer lugar se realiza un análisis general del sector hotelero, luego se procede a realizar una descripción de los Departamentos Operativos en el Hotel Paraíso, para conocer aspectos de la empresa y el servicio que presta el hotel a sus clientes. A continuación se elabora un análisis enfocado a los departamentos operativos dentro del Hotel Paraíso en la ciudad de Azogues, en el que se dan a conocer las actividades que realiza cada departamento. Finalmente se plantean sugerencias para lograr posicionar al Hotel Paraíso en el mercado nacional. Se considera que aporta a la presente investigación en cuanto al desempeño operativo de empresas del sector hotelero.

Mientras que Ramírez, Ramírez & Calderón (2017), investigaron en relación con “La gestión administrativa en el desarrollo empresarial”. La investigación tiene como objetivo, demostrar, que la gestión administrativa, permite desarrollar a toda empresa, mediante la oportuna y buena utilización del talento humano; ya que las personas son el elemento fundamental en el mejoramiento de la transformación y comercialización de bienes o prestación de servicios; que como resultado se demuestra en la rentabilidad del negocio. La situación en la que se encontró a la empresa, fue que no contaba con una planificación ni a corto ni a largo plazo; no se disponía de un reglamento interno para que regule el comportamiento de todo el personal tanto de administración, producción; como, de ventas; el tratamiento de la autoridad para con sus trabajadores era totalmente despótico, creando un malestar general; que como consecuencia, existió pérdidas de materiales, daños en los equipos, desatención a los clientes; y, un desorden general. Este caso demuestra un ejemplo práctico, para que los empresarios deban prever y logren sus objetivos.

Por su parte Soria (2013), tituló su trabajo “Plan de negocios para la gestión gerencial ejecutiva enfocada hacia el entorno turístico”. En este análisis se enfocan en las Islas Galápagos, específicamente en uno de los hoteles más caros y lujosos en la Isla Santa Cruz, el cual, debido a erróneas decisiones y fallas en los procedimientos operacionales, han disminuido notoriamente la popularidad y confiabilidad de sus clientes. Es esencial comprender que la gestión y la intuición gerencial en este tipo de enfoque empresarial es clave para su exitoso desarrollo. Finalmente, el objetivo es probar que los gerentes podrían utilizar métodos y técnicas más efectivas para planes de organización y ejecución de proyectos a corto y largo plazo. Se considera importante el análisis de la gestión gerencial en instituciones hoteleras, que se corresponde con el tema de la presente investigación.

En el medio nacional, se trae a Donawa (2018) quien presentó el trabajo “Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones”. Este artículo, tiene como propósito invitar al lector a reflexionar sobre el comportamiento humano tanto de los gerentes, como el de los empleados. En este sentido, las bases teóricas se centran en autores como Chiavenato (2009), Koontz, Weihrich y Cannice, (2012), David (2013), Robbins y Judge, (2013), Newstrom, (2011) y Guizar, (2013), entre otros. La estructura del artículo se centra en definiciones de la gestión gerencial, se detallan sus funciones, habilidades humanas en las organizaciones para generar un ambiente laboral más humano, focalizado en la calidad de vida en el trabajo cuyas dimensiones sobre la satisfacción laboral terminan en reflexiones, de tal manera que cualquier empleado que preste sus servicios en una organización pueda reflexionar sobre el comportamiento gerencial y su propio entorno.

Se relaciona a Infante & Castañeda (2015), desarrollaron el trabajo “Orientación al mercado e innovación en las empresas del sector servicios en la ciudad de Villavicencio”. En el trabajo señalan que el proceso de orientación al mercado (OM) permite generar valor para los clientes en la medida que se compensan las preferencias y las necesidades de la mejor manera en el mercado, posibilitando el desarrollo de las ventajas competitivas sostenibles y perdurables en el tiempo. La OM tiene dos dimensiones que la tipifican: una de carácter cognitivo, que presenta una dicotomía entre la filosofía/cultura de negocio de un lado, y el conocimiento/inteligencia; del otro, la dimensión conductual se divide a su vez en una perspectiva basada en procesos y la otra, basada en la función/acción como misión de la OM. La OM requiere continuos esfuerzos de innovación a fin de permitir que la organización pueda adaptarse a las exigencias de su entorno. Esta innovación -llamada blanda-, desde los postulados del marketing internacional, está relacionada con procesos y es direccionada a la gestión organizacional y al desarrollo de procesos técnicos

productivos. Es importante para la presente investigación dado que analiza empresas de servicios y su orientación al cliente para permanecer en el mercado.

Por su parte, Barrera, Leyva, Maldonado y Primero (2013, presentaron ante la ICESI Cali, el trabajo “Análisis Sectorial: Sector Hotelero en Colombia”. Debido a la importancia que este sector tiene sobre el desarrollo y la estabilidad económica del país, en el trabajo se realiza un análisis que comprenda todos los aspectos relacionados con el sector hotelero y los efectos que genera en el entorno. Esto permite ampliar el panorama y tener claridad acerca de los aportes que el sector hotelero ha tenido en el considerable crecimiento económico que ha tenido Colombia en los últimos años. Del trabajo se toma el análisis sectorial para caracterizar el sector hotelero.

En el medio regional, se trae a Muñoz (2015), con su trabajo titulado Diseño y construcción de Cuadro de Mando Integral en el Hotel Casino Internacional de Cúcuta. En el presente proyecto se utilizó un tipo de investigación no experimental, aplicado, enfocado en el paradigma cuantitativo y cualitativo. Se tomó como población 9 personas que tienen nivel gerencial y líderes de proceso. El objetivo fue diseñar y construir un cuadro de mando integral apoyado en el modelo propuesto por Kaplan y Norton como herramienta de gestión estratégica y medición del desempeño en el Hotel Casino Internacional en Cúcuta. En los resultados se identifica el proceso de control de gestión para definir los servicios que presta: procesos, clientes e insumos. Igualmente, se analizó el ambiente interno y externo por medio de la matriz DOFA y se identificaron los factores críticos de éxito para el logro de los objetivos estratégicos. Por último, se diseñó el cuadro de mando integral apoyado en el modelo propuesto por Kaplan y Norton con sus relaciones causa-efecto que agrupa objetivos estratégicos e indicadores. Este trabajo aporta información referente a procesos administrativos en empresas del sector hotelero.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Gestión gerencial. Como señala, Cano (2018), el proceso administrativo:

Es un proceso por medio del cual se consigue calidad en el funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de objetivos predeterminados.

Se logra la calidad cuando la organización es eficiente respecto al uso racional y planeado de los recursos, internos y externos, y eficaz cuando tiende la misión a través del cumplimiento de sus objetivos sociales, técnicos, tecnológicos, científicos, políticos, religiosos, culturales, deportivos, y académicos. (p. 21)

Por su parte Van Den Berghe (2016) expone que la gestión gerencial comprende todas las actividades que debe realizar un gerente, desde la planeación de la empresa; la determinación de sus objetivos y políticas internas y externas; la organización y dirección; la misión y visión de la compañía; las políticas de la empresa; la búsqueda y obtención de nuevos clientes, la tendencia del mercado; el medio macro económico; la forma de funcionamiento y de control de las operaciones de la compañía y la responsabilidad de los resultados financieros y de mercados.

Para Puga & Martínez (2008), las cinco habilidades mínimas que requieren poseer los gerentes o directivos de los nuevos tiempos son: orientado al conocimiento, liderazgo, habilidad para comunicar, valores éticos y capacidad para construir equipos de trabajo. Es innegable que estas características, dado su carácter genérico, no son exhaustivas ni las únicas válidas o necesarias; hay muchas competencias adicionales que se pueden necesitar, principalmente según el contexto en que desarrolle su trabajo o las peculiaridades de su cargo. De acuerdo a Hitt, Keats y DeMarie (1998, citados por Puga y Martínez, 2008) el nuevo medio ambiente de los negocios demanda nuevas competencias de parte del administrador. Los autores citados, proponen un

grupo de nueve competencias que debe desarrollar el ejecutivo dentro de estos nuevos escenarios, localizándose entre ellos la capacidad para construir un medio ambiente (u organizacional) de aprendizaje, a partir del cual la organización desarrolle las capacidades necesarias para responder a los continuos cambios del mercado y a las condiciones generales del entorno a partir del conocimiento.

Según Robbíns (1996, citado en Sánchez & Hernández, 1998), los gerentes son aquellas personas que laboran dentro de una organización y que tienen bajo su responsabilidad recursos humanos y la obtención de objetivos. A los encargados de tomar las decisiones más complejas y riesgosas, así como de establecer las normas y estrategias que afectan todos los aspectos de la empresa se les conoce como gerentes de alta dirección, (p. 7). En este sentido en opinión de Mintzberg (1993, citado en Sánchez y Hernández, 1998), los gerentes desempeñan diferentes funciones que se presentan en situaciones específicas, en virtud que en las organizaciones, la interrelación con el recurso humano es fundamental.

Para Chiavenato (2002), la administración de los recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes que son:

Subsistema de alimentación de recursos humanos: el cual incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.

Subsistema de aplicación de recursos humanos: en este se incluye la descripción y el análisis de los cargos, la evaluación del mérito o del desempeño, la integración o inducción, y la rotación del personal.

Subsistema de mantenimiento de recursos humanos: el cual está constituido por los planes de beneficio social, la remuneración, el registro y control del personal y la higiene y seguridad en el trabajo.

Subsistema de desarrollo de recursos humanos: en el cual se incluyen los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.

Subsistema de control de recursos humanos: constituido por el banco de datos, los sistemas de información de recursos humanos y la auditoría de recursos humanos.

En La Cruz & Perez (2013) se encontró que los cambios que se generan en la actualidad, demanda la presencia de un líder holístico, una persona cuyas competencias en cuanto a conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes conduzcan los procesos gerenciales por el camino correcto al dirigir al personal de manera que se cumplan con todas las exigencias para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión. Igualmente Chiavenato (2005), señala que el administrado es el responsable del desempeño de una o más personas de la organización, obtiene resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella. Por consiguiente planea, organiza, dirige personas, gestiona y contrata recursos materiales, financieros, informáticos y tecnología para conseguir determinados objetivos. El administrador cumple las tareas gracias a las personas, razón por la cual ocupa una posición primordial en los negocios de todas las organizaciones.

Señala también Chiavenato (2005) que la administración debe combinar eficiencia y eficacia para conseguir los objetivos organizacionales; por tal motivo, el administrador debe saber utilizar los recursos organizacionales para lograr eficiencia y eficacia, y alto grado de satisfacción entre las personas que ejecutan el trabajo y el cliente que lo recibe. Este triple sentido de desempeño,

obtención de resultados y satisfacción de las personas y el cliente es el tema central que focaliza el moderno sitio de trabajo.

2.2.2 Gestión administrativa. El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas. (Robbins y De Cenzo, citados en Gallardo, 2017, p.5). Al referirse a la gestión administrativa Pilar, Ramírez y Calderón (2017) exponen que el Proceso Administrativo, es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la admón. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. El proceso, se compone de dos fases, la mecánica y la dinámica. La mecánica, es la parte teórica de la admón., en la que se establece lo que debe de hacerse; es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Y se divide en: Previsión, Planificación y Organización. La fase dinámica, se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social. Y se divide en: Control, Dirección e Integración. La Gestión Administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos.

Igualmente Bateman & Sneli, (2009, citados en Gallardo, 2017) señalan que la administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente. Por su parte, Jones y George, (2010, citados en Gallardo, 2017) expresan que la administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización. Se detalla que entre los autores citados los términos eficiencia y eficacia son comunes en sus

propuestas.

A principios del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol, describió cinco actividades gerenciales básicas, es decir, lo que deben hacer los gerentes: planificar, organizar, instruir, coordinar y controlar. Indicando que se trata de funciones diferentes pero no independientes, dado que están íntimamente relacionadas. En ese contexto Rubio (2014), expone que actualmente la función del Gerente es sumamente compleja; constantemente ha de tomar decisiones, ha de formular permanentemente planes de actuación y estas decisiones, planes y programas no puede realizarlos con fundamento racional si carece de información coherente. Igualmente, Rubio (2014, p.13) señala que una de las mejores definiciones de las funciones de un Directivo es la que hace años dio Luther Gulik, quien identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia:

Planificación

"Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"

Organización

"Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados"

Personal

"El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas"

Dirección

"Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa"

Control

"Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados"

Representatividad

"El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc,"

Estas funciones fundamentales se ajustan de acuerdo con el tipo de empresa que se gestione. En el presente trabajo se sigue la línea teórica de Campos (2018) en lo que respecta a la gestión gerencial.

2.2.3 Competencias gerenciales. Maldonado (2007) en su trabajo señala que en la actualidad se requiere de trabajadores con mayores conocimientos y destrezas. Esto debido a que en cada profesión y para cada función que se desempeñe se requieren competencias diferentes y esto demandará la capacidad para adaptarse a nuevos ámbitos y a tareas. En el estudio de las competencias existen diversos enfoques, entre ellos: las competencias técnicas y operativas encaminadas a perfeccionar la fuerza laboral en las instituciones productivas, y las competencias gerenciales o laborales de nivel medio, encaminadas a desarrollar mecanismos para la gestión del conocimiento. Tobón (2006) clasifica las competencias en:

Laborales: Aquellas que son propias de obreros calificados y se forman mediante estudios técnicos de educación para el trabajo. Considera que son aplicables en labores muy específicas.

Profesionales: En este apartado incluye aquellas que son exclusivas de personas con estudios de educación superior. Considera que se caracterizan por su alta flexibilidad y amplitud para enfrentar imprevistos y problemas de alto nivel de complejidad.

Competencias genéricas: Aquí incluye aquellas que son comunes a varias profesiones u ocupaciones. Por ejemplo, la capacidad de negociar o la comunicación interpersonal.

Siguiendo a Barba (2011), la autora expone que de acuerdo con el Proyecto Alfa Tuning(2005) de América Latina, donde participaron 62 universidades de Latinoamérica, se identificaron 27 competencias genéricas para la región, estas fueron:

1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo
4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión
5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano
6. Capacidad de comunicación oral y escrita
7. Capacidad de comunicación en un segundo idioma.
8. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación
9. Capacidad de investigación
10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente

11. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuerzas diversas
12. Capacidad crítica y autocrítica
13. Capacidad para actuar en nuevas situaciones
14. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
15. -Capacidad para tomar decisiones
16. Capacidad de trabajo en equipo
17. Habilidades interpersonales
18. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.
19. Compromiso con la preservación del medio ambiente.
20. Compromiso con su medio sociocultural
21. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad
22. Habilidad para trabajar en contextos internacionales
23. Habilidad para trabajar en forma autónoma
24. Capacidad para formular y gestionar proyectos.
25. Compromiso ético
26. Compromiso con la calidad
27. -Capacidad creativa

Por su parte Tobón (2006) señala las siguientes competencias genéricas como las principales requeridas por las empresas: emprendimiento, gestión de recursos, trabajo en equipo, gestión de información, comprensión sistémica, resolución de problemas y planificación del trabajo. Entre las competencias básicas señala trabajo en equipo y resolución de conflictos.

2.2.4 Definición Operacional de las competencias. Alles (2005, citado en Barbas, 2011, pp174-177) presenta la siguiente definición operacional de las competencias.

1. Trabajo en equipo.

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

2. Productividad

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta: cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

3. Integridad

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son

congruentes con lo que se dice.

4. Compromiso

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.

5. Capacidad para aprender

Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios, utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia, propagando el knowhow adquirido en foros locales o internacionales.

6. Calidad en el trabajo

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

7. Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

8. Comunicación

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

9. Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades, y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

10. Visión emprendedora (Entrepreneurial)

Esta competencia hace referencia a la calidad del entrepreneur, que es aquel que lleva recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento. Lo que define al entrepreneur es que busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Lo hace para sí mismo o para la empresa para la que trabaja. Aporta su espíritu natural de transformación a su gestión cotidiana, posee iniciativa y talento para los negocios, y se transforma en el espíritu de los mismos. Vive y siente la actividad empresarial y los negocios.

11. Proactividad (Iniciativa)

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición para actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

12. Negociación

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

13. Flexibilidad

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

14. Innovación

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

15. Trabajo bajo presión

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

16. Empuje (dynamismo o energía)

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

17. Eficiencia intelectual (generación del conocimiento o conocimiento inteligente)

Es el conocimiento que añade valor real a la compañía mediante la gestión del conocimiento; de esta manera, este conocimiento circula entre las distintas unidades de la organización o de la empresa o del servicio, para beneficio de todos. Su fuerza mantiene unida a la compañía y mejora los resultados de todos los colaboradores. La gestión del conocimiento, en definitiva, tiene sentido cuando añade valor a los fines últimos de la organización. Si bien indirectamente las personas se benefician individualmente, no es éste el objetivo perseguido.

2.3 Marco Contextual

El Sector Hotelero, lo comprenden todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante un precio fijado con anterioridad, con o sin servicios complementarios. (Ludeña, 2012). La ciudad de Cúcuta es una ciudad turística del vecino país de Venezuela, por la inestabilidad económica de cucuteña, el mal estado de las vías del departamento que afecta el sector hotelero. Soportado en el apoyo de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO) a los hoteles, se está fortaleciendo y superando la crisis que atraviesa la zona fronteriza de Cúcuta.

De acuerdo a cifras de COTELCO, en Norte de Santander, están inscritos 16 hoteles con una disponibilidad de 1612 camas. Según las cifras presentadas por COTELCO (citado por la Cámara de Comercio de Cúcuta, 2017), la ocupación hotelera de Norte de Santander durante el primer trimestre del 2017 presentó un aumento del 2,54% en relación al mismo periodo del año 2016. Sin embargo, a nivel nacional la ocupación hotelera presentó una disminución en el primer trimestre del 2017 de 0,12%. Las tarifas promedio de los hoteles por habitación según Cotelco, para la región durante el primer trimestre del 2017 aumentaron en 3,49%, al pasar de \$142.034 a \$146.985. Es de resaltar que el primer trimestre del 2017 presentó la tasa más alta de tarifas con

respecto a los dos últimos años.

2.4 Marco Conceptual

En el presente trabajo la variable objeto de estudio será la gestión gerencial. En cuanto a los factores a estudiar se abordarán aspectos relacionados al estudio de la gerencia: el control, la toma de decisiones, el estilo gerencial y la innovación.

Gestión gerencial: en De La Iglesia (2013), el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos. El control, la toma de decisiones y el estilo gerencial, se han convertido en las variables competitivas fundamentales para la productividad de las organizaciones empresariales.

En el artículo *La Gestión Gerencial: Concepto e Importancia* (2009), se expone que la gestión gerencial es, precisamente, el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos.

Se menciona también en dicho artículo, que las gerencias adoptan decisiones sobre distribución y asignación de recursos, control de las operaciones y diseño de acciones correctivas. Les compete también comunicar e informar a los niveles estratégico y operativo. Las actividades elementales de cualquier gerencia son, por lo tanto, en función de la planificación estratégica, establecer objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar

personas y retroalimentar la planificación.

2.5 Marco Legal

A continuación se listan algunas Leyes que rigen al sector hotelero en Colombia:

Ley General de Turismo (Ley 300 de 1996)

Norma técnica sectorial: Estas son las Normas Técnicas Sectoriales en Colombia vigentes hasta la fecha:

NTSH 001 Actividades Básicas para la Prestación del Servicio

NTSH 002 Atención de Sugerencias y Reclamaciones

NTSH 003 Prestación de Servicio en Recepción y Reservas

NTSH 004 Atención del Área de Conserjería

NTSH 005 Manejo de Valores e Ingresos Relacionados con la Operación

NTSH 009 Apartamentos Turísticos

NTSH 010 Aparta hoteles

NTS-TS 002 Sostenibilidad EAH

NTS-TS 006 Categorización por estrellas de Hoteles.

NTS-TS 007 Posadas Turísticas

NTS-TS 008 Alojamientos Rurales.

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

De acuerdo a Méndez (2001) el tipo de investigación obedece al nivel de conocimiento científico que se pretende alcanzar, puede ser la observación, la descripción o la explicación. La presente investigación es descriptiva, dado que se describen, registran, analizan e interpreta la gestión gerencial para el sector hotelero inscrita a COTELCO en la ciudad de Cúcuta en el periodo 2015 – 2018.

Para Méndez (2001) "los estudios descriptivos tienen como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación". Señala Méndez (2006) que en este tipo de estudio se puede: a) Establecer las características demográficas de las unidades investigadas; b) Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación; c) Establecer comportamientos concretos; d) Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación. Por su parte en Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.102) se señala que los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que pueda ser sometido a análisis.

En cuanto al diseño de la investigación se considera como un diseño no experimental, transaccional, documental y de campo. Para Tamayo y Tamayo (2005) el diseño de la investigación define cómo se va a ser realizar la investigación, dependiendo de los propósitos de la misma. Hernández et al., (2006) definen la investigación no experimental como aquella que se realiza sin la manipulación deliberada de las variables, se observan situaciones ya existentes en un contexto natural para luego ser analizadas.

Respecto a la investigación de campo, Arias (2006, p.31), expone “la investigación o diseño de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios)”. En relación a la investigación documental como proceso científico, Sabino (2002. p.74), involucra la revisión o redescubrimiento de la información documental o bibliográfica existente, aplicando a lo largo de su desarrollo los pasos del método científico en sus distintas actividades; correspondiendo cada una de ellas con los niveles inductivos, de análisis y síntesis.

Por otra parte, Hernández et al., (2006), exponen que existen según la evolución del fenómeno, las investigaciones longitudinales y transeccionales. Los autores, definen como transeccionales aquellas investigaciones que pretenden medir las variables en una sola ocasión, evaluando criterios de uno o más grupos de unidades en un momento determinado sin la intención de evaluar la evolución de dichos grupos.

3.2 Población

Para Tamayo (2005) la población de una investigación se define como la totalidad de personas o institutos en estudio, donde se incluyen las unidades de información. Mientras que Méndez (2006), indica que toda población en estudio depende de sus objetivos, así como también del alcance de la investigación y todas aquellas características de las personas a estudiar. En el presente trabajo la población quedó integrada con $N=16$ hoteles inscritos a COTELCO en la ciudad de Cúcuta. (Tabla 1).

Tabla 1. Hoteles tarjeta COTELCO en Cúcuta

Hotel AmarucYadir	Hotel Arizona Suites
Hotel Arrival	Hotel Arthur Brich
Hotel B´Quin Plaza Boutique	Hotel Casa Blanca
Hotel Casino Internacional	Hotel Chucarima
Hotel Excelsior	Hotel HB Boutique Colombia
Hotel HolidayInn	Hotel Luxor
Hotel Savac	Hotel Saraya
Hotel Tonchalá	Hotel Victoria Plaza Millenium

Fuente: COTELCO, 2020.

3.3 Muestra

Según Tamayo y Tamayo (2005) la muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico. En este trabajo se tomó toda la población, debido a su tamaño. Sin embargo, de las dieciséis encuestas entregadas se recibió respuesta a catorce de ellas. En opinión de Arias (2006)

Si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo. (p.82)

3.4 Técnicas y Procedimiento para la Recolección de Datos

Se emplearon diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos. En la fase documental, se utilizó como técnica el análisis cuantitativo de la información. En el trabajo de campo se empleó como técnica la encuesta. Esta consiste en recolectar, organizar, analizar y concluir a partir de informaciones recogidas de una realidad específica. Para Sierra (2005, p.368) la encuesta consiste en la obtención de datos mediante la interrogación de los miembros de la sociedad. El instrumento aplicado a los directivos de los hoteles, se construyó a partir de la

propuesta de la Tesis Doctoral de Barba (2011). De este trabajo se seleccionaron y adaptaron algunos reactivos que se relacionan con el tema de la presente investigación, aprobado por validación de contenido por el docente Pedro Alfonso Reyes Santander de la Universidad Francisco de Paula Santander (UFPS) adscrito al plan de estudios de Administración de Empresas.

En el análisis documental, se utilizó como instrumento para registrar la información tablas de registro de datos que permitieron ordenar y clasificar la información para su posterior análisis. En el trabajo de campo el instrumento utilizado fue el cuestionario. Este se aplicó a las personas seleccionadas. De acuerdo con Méndez (2006) el cuestionario se fundamenta en un conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de los elementos involucrados en la investigación.

3.5 Técnicas de Análisis de la Información

Para Hernández et al., (2006), el análisis de los datos es el proceso final para analizar la información recolectada. El análisis se debe realizar de acuerdo con el nivel de medición de las variables y al tipo de investigación. En el presente trabajo, una vez recolectada y organizada la información se procedió a su análisis. Para ello se acudió a la estadística descriptiva. Los resultados de la investigación se tabularon de acuerdo con las frecuencias absolutas y relativas y la utilización de medidas de tendencia central como la media y la desviación estándar. El análisis se apoyó con la presentación de gráficos para obtener una mejor visualización de los resultados. Para analizar las variables se acudió a la técnica de las tablas de contingencia o tablas cruzadas para identificar las posibles relaciones entre las variables y sus dimensiones.

4. Análisis de Resultados

A continuación se procede a desarrollar los objetivos planteados en el trabajo de investigación.

4.1 Caracterización del Sector Hotelero de Cúcuta en el Periodo 2013-2017

Apoyado en una investigación de tipo documental se procedió a estudiar las características del sector hotelero. En primer lugar se presenta un esbozo del sector en el ámbito nacional y posteriormente se estudia el sector en el departamento Norte de Santander y en la ciudad de Cúcuta. En Colombia, según la información extraída del diario La República (30 de abril de 2019), del total de hoteles registrados en el Ministerio de Industria Comercio y Turismo el 10% está afiliado a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco). Se reseña que la ocupación hotelera promedió el 55% en los últimos cinco años y presentó una oferta de 398874 camas en el país. (Figura 1).

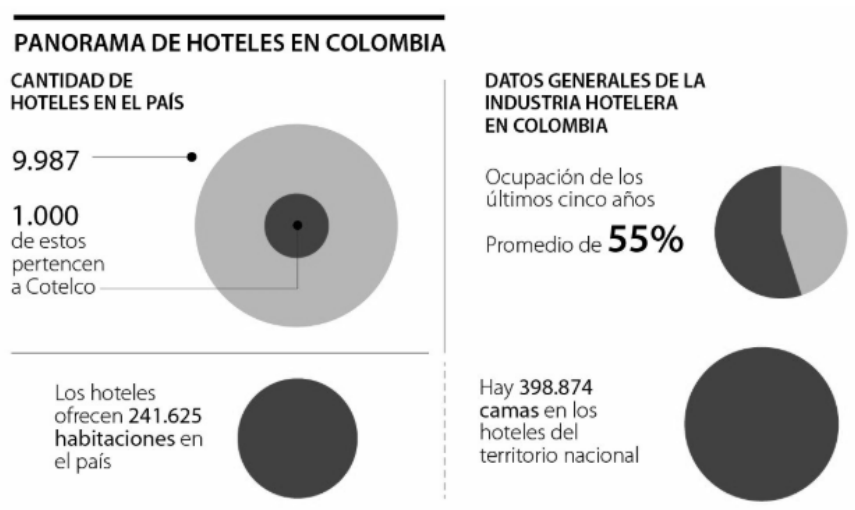


Figura 1. Panorama Hoteles en Colombia

Fuente: Diario La República, 2019.

Al indagar respecto a la participación del sector hotelero en la economía del departamento Norte de Santander, según información de la Cámara de Comercio de Cúcuta el sector hoteles, comercio y restaurantes participó con el 12,3%, formando parte de los cuatro sectores con mas representatividad en la economía del departamento.

En cuanto a la generación de empleo, el Sistema de Información Turística del Norte de Santander (SITUR Norte de Santander) mostró los siguientes resultados. (Figura 2). Se observa que en los tres primeros trimestres del año 2017 el numero de empleos fue mayor en comparación con el año 2018.

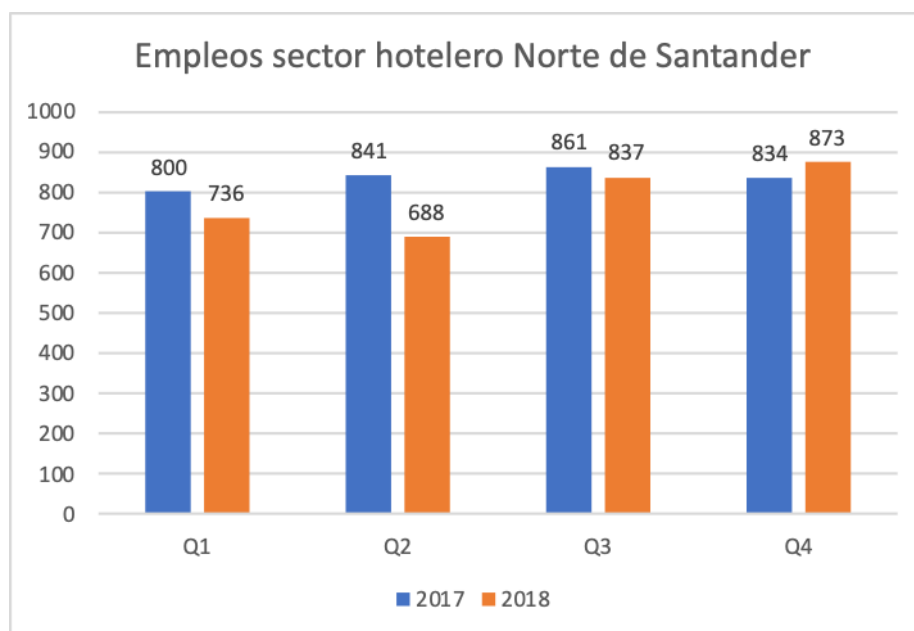


Figura 2. Empleos en el sector hotelero de Norte de Santander años 2017'2018

Fuente: SITUR Norte de Santander, 2019.

En el año 2017 el promedio estuvo en 834 empleos mientras que en el año 2018 llegó a 784 mostrando un coeficiente de variación de 9,5% en el año 2018 superior al mostrado en el año

2017.

Tabla 2. Empleos en el sector hotelero de Norte de Santander, periodo 2017-2018

	Q1	Q2	Q3	Q4	Promedio	Desv. Estand.	CV
2017	800	841	861	834	834	21,99	2,6%
2018	736	688	837	873	784	74,58	9,5%

Por otra parte, el Centro de Información Turística (CITUR, 2019) del Ministerio de Industria y Comercio de Colombia presentó entre los años 2014 y 2018 los siguientes resultados relacionados con el N° de establecimientos, porcentaje de ocupación y variación del porcentaje de ocupación. (Figura 3). Se detalla que el número de establecimientos pasó de 220 en el año 2014 a 385 en el año 2018, es decir un crecimiento del 75,0%.

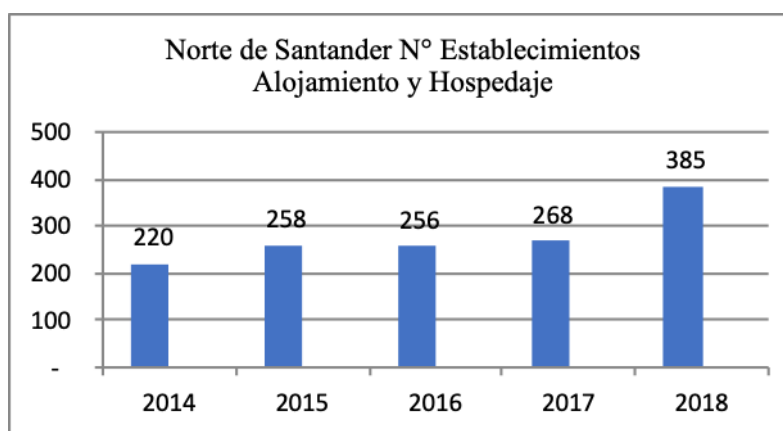


Figura 3. Número de establecimientos de alojamiento y hospedaje

Fuente: CITUR, 2019.

Con relación a la distribución porcentual de las ofertas de alojamiento, en SITUR (2019) se relacionaron las siguientes cifras. (Tabla 3). Se extrae de la información que los hoteles representan aproximadamente el 95% de la oferta habitacional y el restante 5% está conformado

por diversas opciones donde sobresalen los hostales.

Tabla 3. Distribución porcentual de las ofertas de alojamiento en Norte de Santander

	2018-Q1	2018-Q2	2018-Q3	2018-Q4
Albergue	1	1	1	1
Alojamiento rural	0	1	1	1
Campamento	1	1	1	1
Centro vacacional/Resort	1	1	1	1
Hostal/albergue/refugio	3	3	3	4
Hotel	96	95	95	94
Refugio	1	1	1	1
Vivienda turística	1	1	1	1

Fuente: SITUR Norte de Santander, 2019.

Otro importante indicador en el sector hotelero corresponde al porcentaje de ocupación hotelera. En la Figura 4 se muestra que la ocupación hotelera entre los años 2014 y 2018 estuvo entre el 37% y el 45% mostrando cifras menores a la media nacional que se ubicó alrededor del 55%.

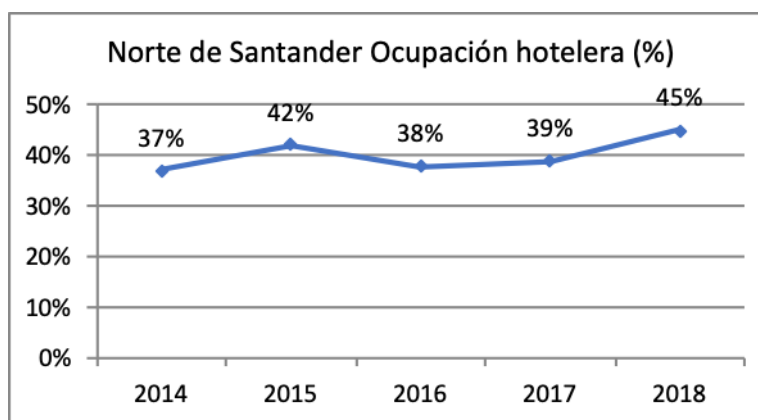


Figura 4. Porcentaje de ocupación hotelera Norte de Santander

Fuente: CITUR, 2019.

En el año 2015, el indicador mostró una caída del 4% con respecto al año 2014. Los análisis consultados atribuyeron esta caída al impacto del cierre de la frontera por parte del gobierno de Venezuela.

En un informe de Datacucuta (2020), se señala que según Cotelco, en marzo de 2019, la ocupación hotelera de Norte de Santander se posicionó en el decimotercer puesto del ranking de los principales departamentos con el 45,5%, con una tarifa promedio de hoteles de \$141.446 pesos. Se expone en este informe que el departamento Norte de Santander a pesar de la crisis que enfrenta, presentó un aumento en la ocupación hotelera con respecto a marzo de 2018, lo que se traduce en mayores ingresos en la industria hotelera. En el Informe Mensual de Indicadores de Cotelco de abril de 2019, se señala que entre abril de 2018 y abril de 2019, la ocupación hotelera en el departamento Norte de Santander pasó de 43,12% a 50,99% mostrando un incremento del 7,87%. Esto se muestra en la Figura 5.

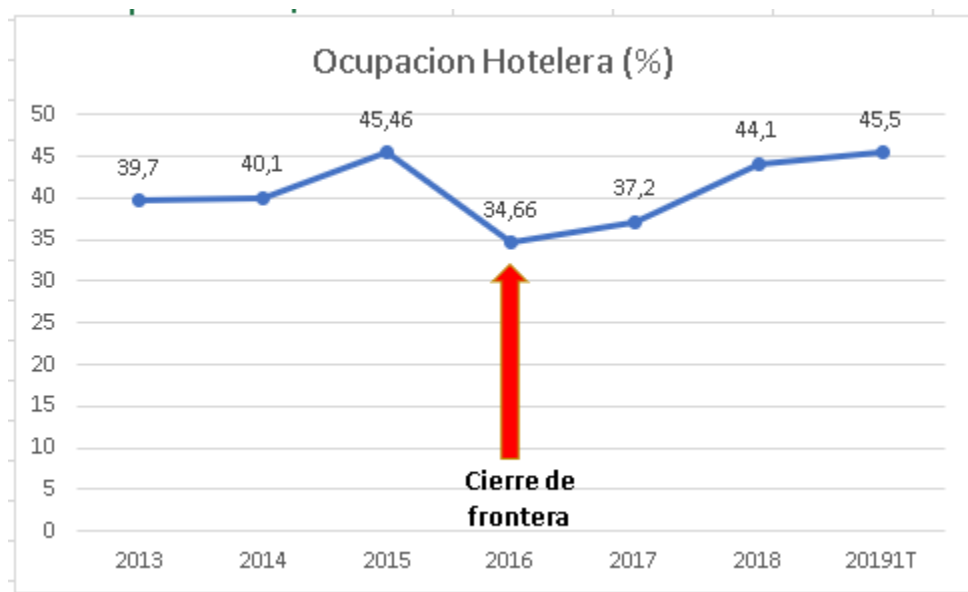


Figura 5. Ocupación hotelera en Norte de Santander

Fuente: Cámara de Comercio de Cúcuta, 2019.

En el año 2015, se evidenció el impacto negativo en la ocupación hotelera. Esto podría estar influenciado por el cierre de la frontera, según Cotelco a raíz del cierre se informó la cancelación de los paquetes turísticos a la isla Margarita y demás destinos de Venezuela en donde los turistas nacionales pasaban una noche en la ciudad hasta el traslado a su destino en el país vecino. A continuación se muestra en la Tabla 4 los hoteles de la ciudad de Cúcuta inscritos a Cotelco. Estos hoteles se constituyeron como unidad informante para el desarrollo de los objetivos siguientes.

Tabla 4. Hoteles afiliados a Cotelco en Cúcuta

Hotel AmarucYadir	Hotel Arizona Suites
Hotel Arrival	Hotel Arthur Brich
Hotel B´Quin Plaza Boutique	Hotel Casa Blanca
Hotel Casino Internacional	Hotel Chucarima
Hotel Excelsior	Hotel HB Boutique Colombia
Hotel HolidayInn	Hotel Luxor
Hotel Savac	Hotel Saraya
Hotel Tonchalá	Hotel Victoria Plaza Millenium

Fuente: COTELCO, 2020.

De acuerdo con cifras de Cotelco, en Norte de Santander están inscritos 16 hoteles con una disponibilidad de 1612 camas.

4.2 Identificación de los Componentes de la Gestión Gerencial en el sector Hotelero Inscrito a COTELCO en la Ciudad de Cúcuta

El objetivo se desarrolló mediante un trabajo de campo efectuado a finales del año 2019 en la ciudad de Cúcuta, se consultó a personas relacionadas con los hoteles inscritos a Cotelco a quienes se preguntó con respecto a las siguientes competencias gerenciales:

Tabla 5. Componentes de la gestión gerencial

Componentes de la gestión gerencial		
1. Trabajo en equipo	2. Productividad	3. Integridad
4. Compromiso	5. Capacidad de aprender	6. Calidad en el trabajo
7. Adaptabilidad al cambio	8. Comunicación	9. Liderazgo
10. Visión emprendedora	11. Proactividad (iniciativa)	12. Negociación
13. Flexibilidad	14. Innovación	15. Trabajo bajo presión
16. Empuje	17. Generación de conocimiento	

Una vez recabada la información, se procedió a jerarquizar las competencias, En este punto, inicialmente se totalizaron las respuestas a cada competencia, a continuación se promedió el resultado y finalmente se expresó en valor porcentual. El método seguido fue el recomendado en Barba (2011), se aplicó el siguiente criterio: las opciones 1 y 2 se valoraron con 6 puntos, las alternativas 3 y 4 se les asignó 5 puntos, a las selecciones 5,6 y 7 les correspondió 4 puntos. a la selección 8,9 y 10 se les calificó con 3 puntos, las escogencias 11, 12 y 13 dos puntos, la 14 y 15 un punto y finalmente 16 y 17 cero puntos. Se totalizaron cada una de las selecciones de acuerdo a cada competencia y se determinó el puntaje total de cada competencia esto se dividió entre 14 que corresponde a los encuestados y se obtuvo el promedio de la competencia, este se dividió entre el número de informantes y se obtuvo el porcentaje de cada una de las competencias. (Tabla 6).

Tabla 6. Cálculo del porcentaje de jerarquización Capacidad 1 (C1)

Valoración del ítem	Opción	Total señalamientos	C1
6	Contar1	5	30
6	Contar2	4	24
5	Contar3	0	0
5	Contar4	4	20
4	Contar5	1	4
4	Contar6	0	0
4	Contar7	0	0
3	Contar8	0	0
3	Contar9	0	0
3	Contar10	0	0
2	Contar11	0	0
2	Contar12	0	0
2	Contar13	0	0
1	Contar14	0	0
1	Contar15	0	0
0	Contar16	0	0
0	Contar17	0	0
		Total suma	78
		Promedio	5,57
		Porcentaje	39,8%

Aplicando este procedimiento se jerarquizaron las diecisiete competencias contempladas en el estudio. (Figura 6). Se puede observar que las mejor percibidas por los informantes fueron en ese orden: Compromiso con el 39,8%; Calidad en el trabajo 33,7%; al igual que Comunicación. Le siguió el Trabajo en equipo 32,7%; Liderazgo recibió el 27,6%; Iniciativa 26,5%. Las competencias que recibieron el menor puntaje fueron Generación de conocimiento 10,2%; Flexibilidad 8,7% y cerró Trabajo bajo presión 7,1%.

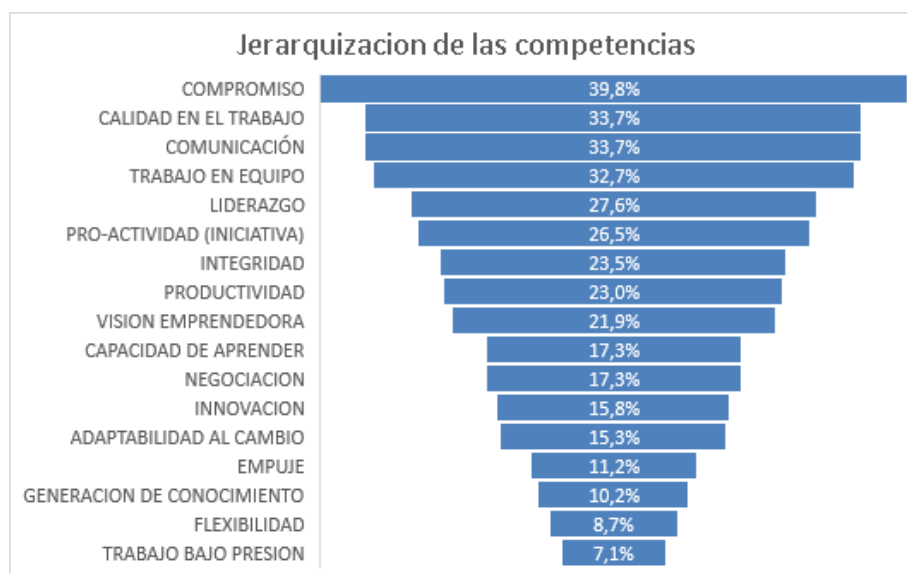


Figura 6. Jerarquización de las competencias de acuerdo con la opinión de los encuestados

Seguidamente se presentan los resultados de la parte II de la encuesta. Con ella se identificó la percepción por parte de los encuestados encuaneto a las competencias gerenciales. Las competencias gerenciales se analizaron con las siguientes preguntas. (Tabla 7).

Tabla 7. Competencias gerenciales. Preguntas de cada dimensión

		Preguntas del cuestionario
Competencia 1	Compromiso	1 a 3
Competencia 2	Capacidad de aprender	4 a 6
Competencia 3	Calidad en el trabajo	7 a 9
Competencia 4	Adaptabilidad al cambio	10 a 12
Competencia 5	Trabajo en equipo	13 a 15
Competencia 6	Productividad	16 a 18
Competencia 7	Integridad	19 a 21
Competencia 8	Comunicación	22 a 24
Competencia 9	Liderazgo	25 a 27
Competencia 10	Visión emprendedora	28 a 30
Competencia 11	Proactividad (iniciativa)	31 a 33
Competencia 12	Negociación	34 a 36
Competencia 13	Flexibilidad	37 a 39
Competencia 14	Innovación	40 a 42
Competencia 15	Trabajo bajo presión	43 a 45
Competencia 16	Empuje	46 a 48
Competencia 17	Generación de conocimiento	49 a 51

En primer lugar se presenta la clasificación en general de las competencias consultadas. Estas competencias se agruparon mediante una agrupación visual en SPSS donde los puntos de corte se fijaron a una desviación estándar dando como resultado 4 agrupaciones a las cuales se les asignó la misma escala del cuestionario sin considerar en este caso la opción Indiferente (es decir TED, ED, TA, y TDA). Los resultados a la consulta permiten extraer los siguientes resultados. En la Figura 7 se observa que la opción En Desacuerdo (ED) fue aquella con la cual se identificó la mayoría con el 35,71%, le siguió la alternativa Totalmente De Acuerdo (TDA) con el 28,67%. El 21,43% señaló Totalmente En Desacuerdo (TED). En términos generales los encuestados señalaron en un 57,14% que las competencias gerenciales (CG) propuestas no son óptimas en el sector, mientras que para el 42,86% sí las considero positivas.

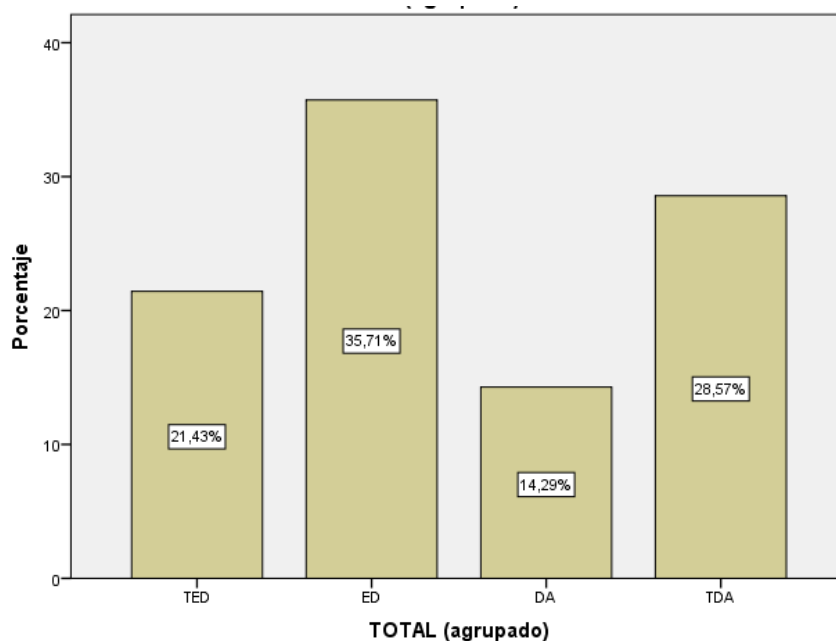


Figura 7. Percepción total con respecto a las capacidades gerenciales de acuerdo con los encuestados en el sector hotelero inscrito a Cotelco en Cúcuta

A continuación se analizan cada una de las 17 competencias gerenciales seleccionadas. Para ello, se agruparon las respuestas según el procedimiento explicado al presentar la Figura 7. En primer lugar se analizó la competencia gerencial 1: Compromiso. En la Figura 8 se observa que el 42,86% de los encuestados indicó estar De Acuerdo con la presencia de esta competencia en el sector. Por su parte el 28,57% manifestó estar Totalmente en Desacuerdo. Esta competencia trata de sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes

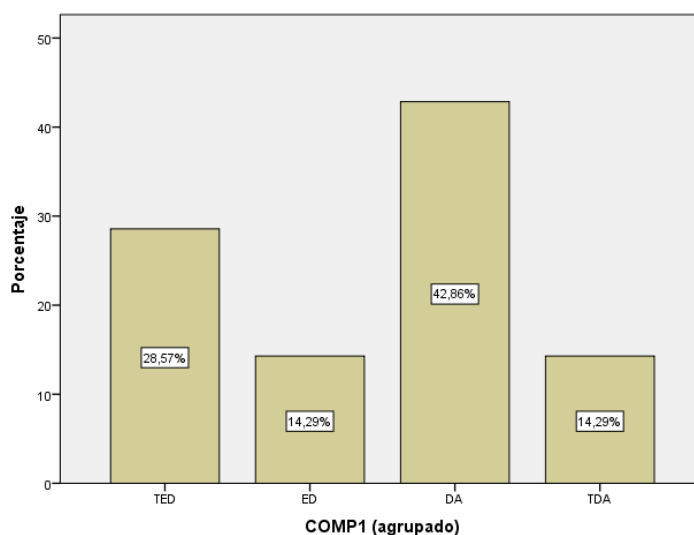


Figura 8. Competencia Gerencial 1: Compromiso

Se siguió con la competencia gerencial 2: Capacidad de aprender. En la Figura 9 se puede observar que la mayoría (35,76%) señaló estar De Acuerdo. Las restantes opciones recibieron el 21,4% de aprobación. Se observó bastante dispersión en la respuesta. Esta competencia se refiere a la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios, utilizando todo el potencial de la empresa

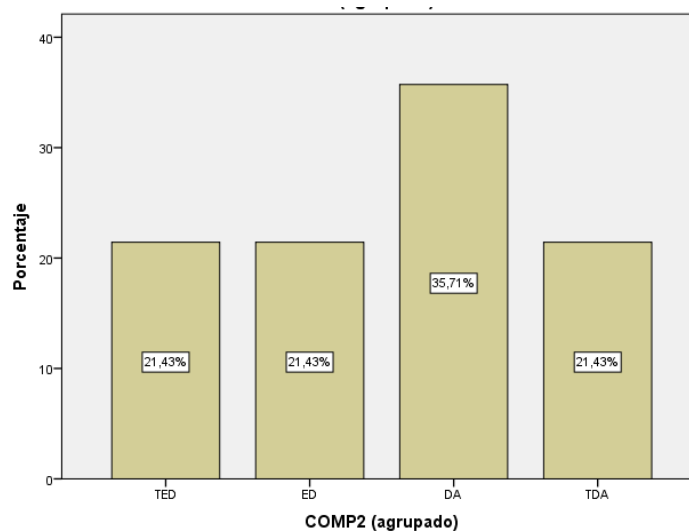


Figura 9. Competencia gerencial 2: Capacidad de Aprender

Se continúa con la competencia gerencial 3: Calidad en el trabajo. En esta competencia tal como se muestra en la Figura 10, el 42,66% señaló estar De Acuerdo con esta competencia gerencial. El 21,43% indicó estar Totalmente De Acuerdo, así como otro 21,4% manifestó En Desacuerdo. Aquí se trata de la excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable

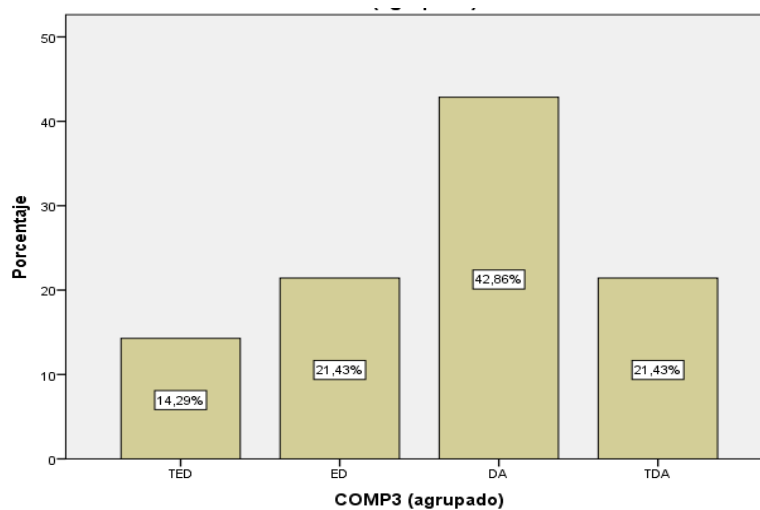


Figura 10. Competencia gerencial 3. Calidad en el trabajo

En relación con la competencia gerencial 4: Adaptabilidad al cambio. En la Figura 11, se observa que el 50% de los encuestados expresó estar De Acuerdo con la presencia de esta competencia en el sector hotelero inscrito a Cotelco. Esta competencia trata sobre la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos.

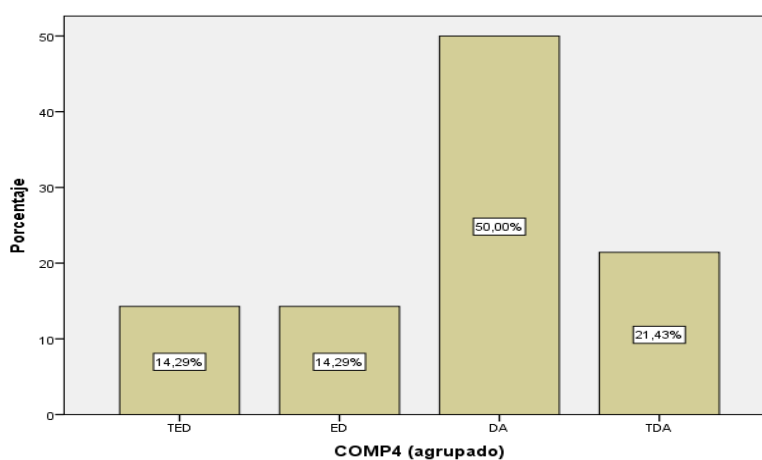


Figura 11. Competencia gerencial 4. Adaptabilidad al cambio

En relación con el trabajo en equipo, el 35,71% señaló estar Totalmente de Acuerdo (TDA) mientras que el 28,57% manifestó estar En Desacuerdo (ED). Aquí se trata de la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. (Figura 12)

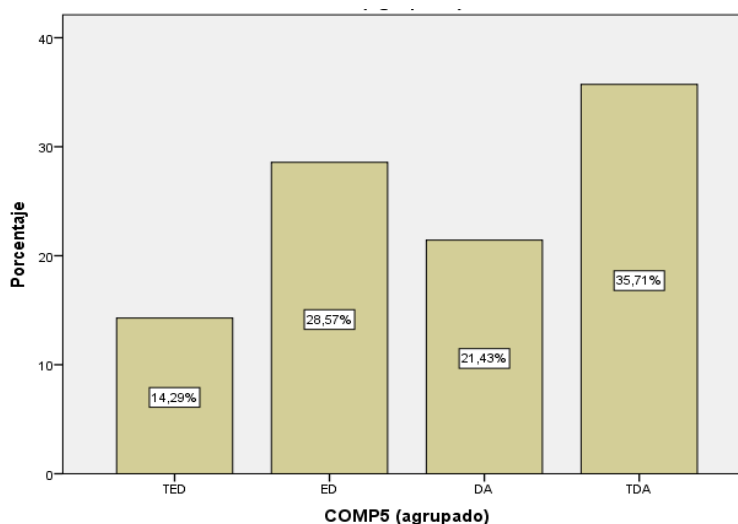


Figura 12. Competencia gerencial 5: Trabajo en equipo

Con respecto a la competencia gerencial Productividad, se encontró que el 78,57% manifestó estar De Acuerdo (DA) con la presencia de este elemento en el sector hotelero inscrito a Cotelco en Cúcuta. (Figura 13). Esta competencia se relaciona con la habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.

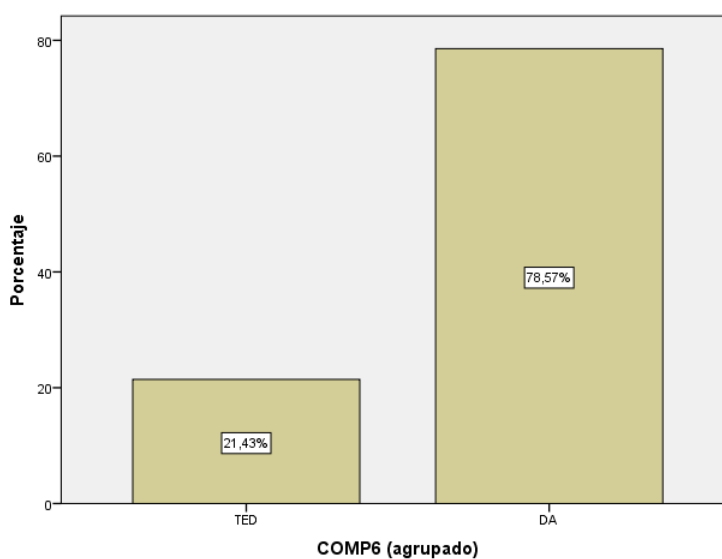


Figura 13. Competencia gerencial 6: Productividad

En cuanto a la Integridad, se observa que hubo bastante dispersión en la respuestas. El 28,57% respondió estar TDA con la presencia de la competencia gerencial en el sector; otro 28,57% indico estar DA; otro 28,57% señaló TED y el 14,29% manifestó ED. En general el 57,14% se inclinó por la opción positiva. (Figura 14). Esta es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante, es decir, las acciones son congruentes con lo que se dice.

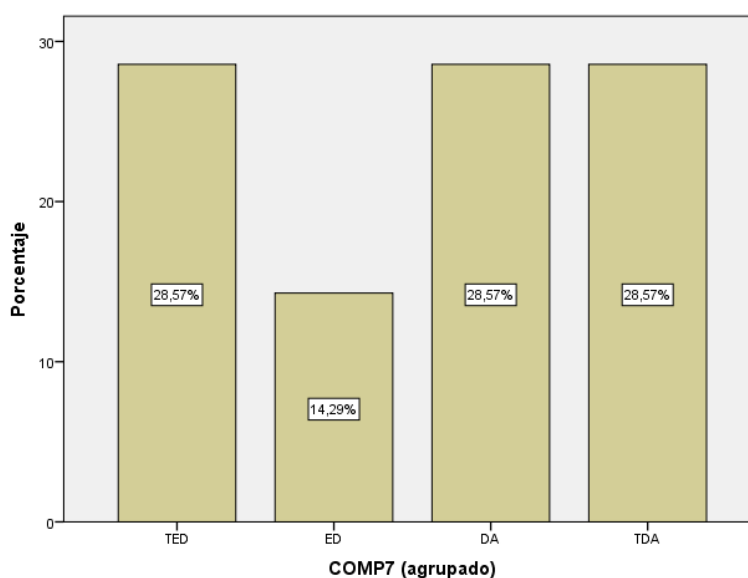


Figura 14. Competencia gerencial 7: Integridad

En relación con la Comunicación como competencia gerencial, el 57,14% manifestó estar De Acuerdo (DA) con la presencia de esta en el sector hotelero en estudio. (Figura 15). La competencia se refiere a la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos.

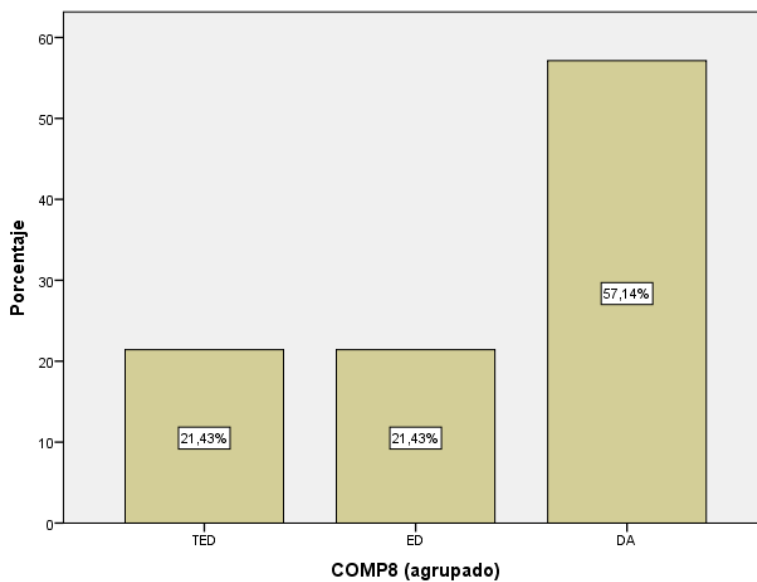


Figura 15. Competencia gerencia 8: Comunicación

En cuanto al Liderazgo en el sector hotelero inscrito a Cotelco en Cúcuta, la consulta mostro resultados divididos. El 50% manifestó estar De Acuerdo, el 28,57% ED y el 21,43% TED; es decir, el 50% lo considera presente y el otro 50% no lo percibe así. (Figura 16). Aquí se trata de la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.

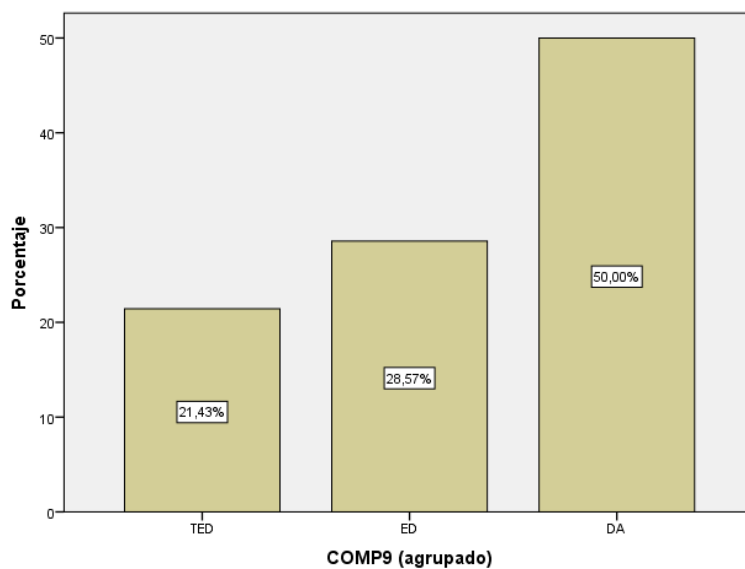


Figura 16. Competencia gerencial 9: Liderazgo

Con relación a la Visión Emprendedora (Figura 17), se puede observar que el 71,43% expreso estar De Acuerdo (DA) con esta competencia en el sector hotelero. Se relaciona con vivir y sentir la actividad empresarial y los negocios.

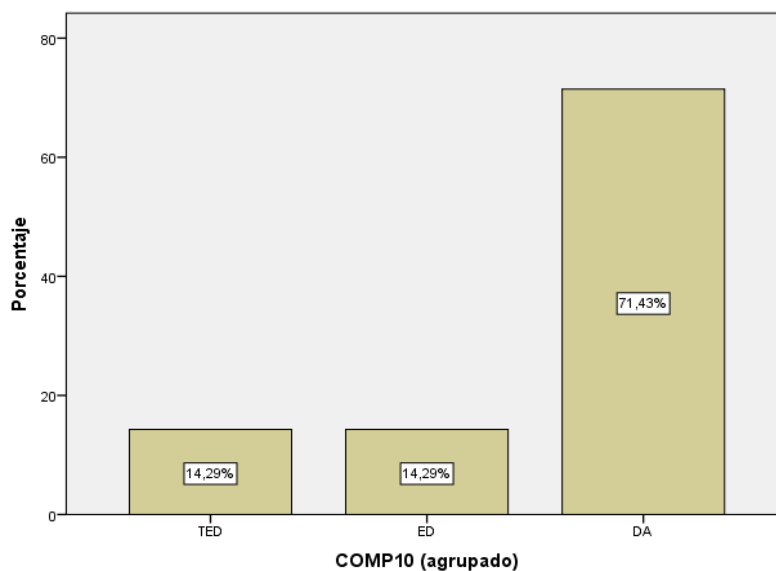


Figura 17. Competencia gerencial 10: Visión Emprendedora

En cuanto a la Proactividad, el 57,14% se inclino por la presencia de la competencia en el sector, mientras que 42,86% manifestó no estar de acuerdo con esta. (Figura 18). Aquí se hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar

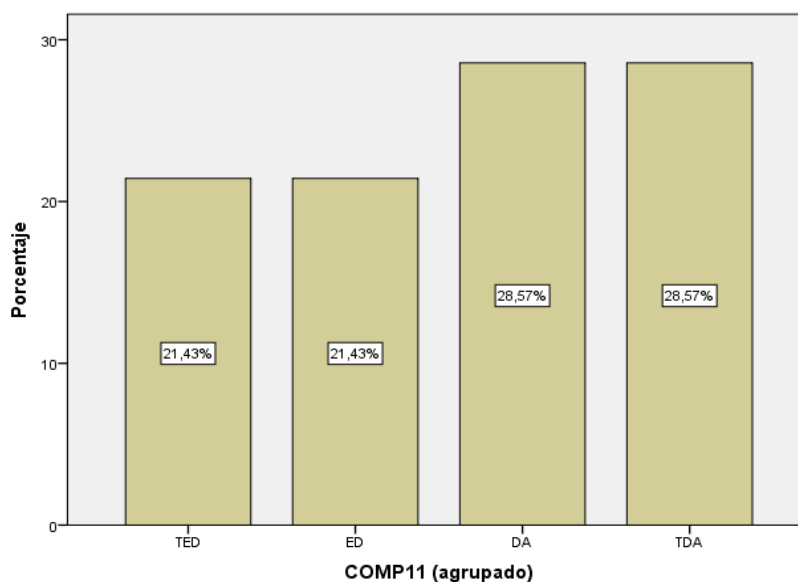


Figura 18. Competencia gerencial 11: Proactividad (Iniciativa)

Con respecto a la Negociación (Figura 19), el 35,71% respondió estar TDA, otro 35,71% indicó estar TED y el 28,57% señaló estar DA. En general el 64,28% percibe la presencia de esta competencia en el sector. Aquí se trata de la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.

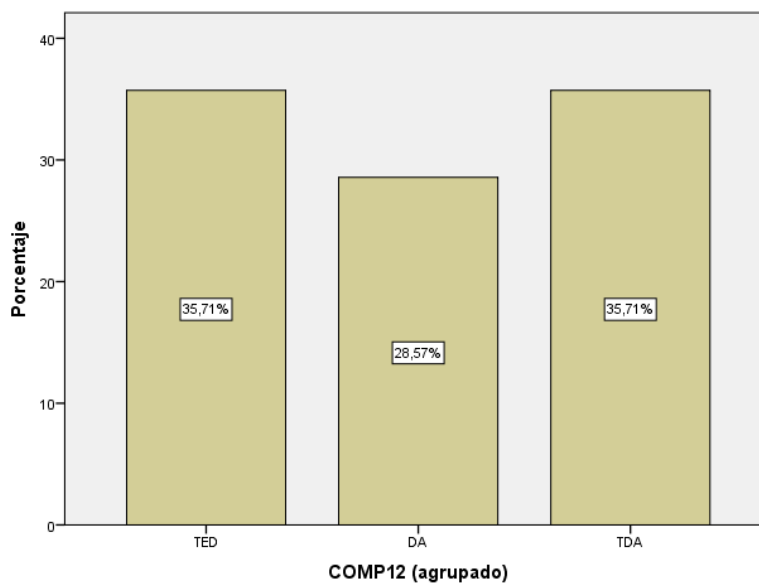


Figura 19. Competencia gerencial 12: Negociación

Se analizó la competencia gerencial Flexibilidad. Esta se relaciona con la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. En la Figura 20 se detalla que el 42,86% de los encuestados el manifestó estar En Desacuerdo (ED); el 28,57% señaló estar TDA.

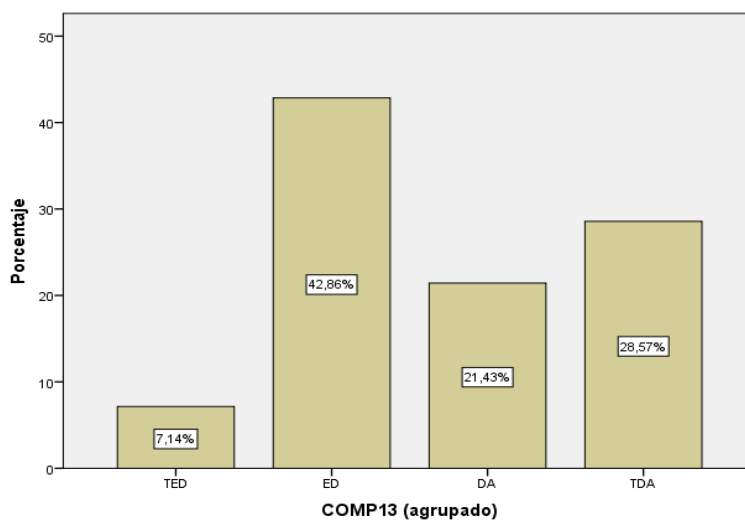


Figura 20. Competencia gerencial 13: Flexibilidad

En relación con la Innovación el 57,14% respondió estar De Acuerdo (DA), mientras que el 35,71% señaló En Desacuerdo (Figura 21). En esta competencia se considera la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones.

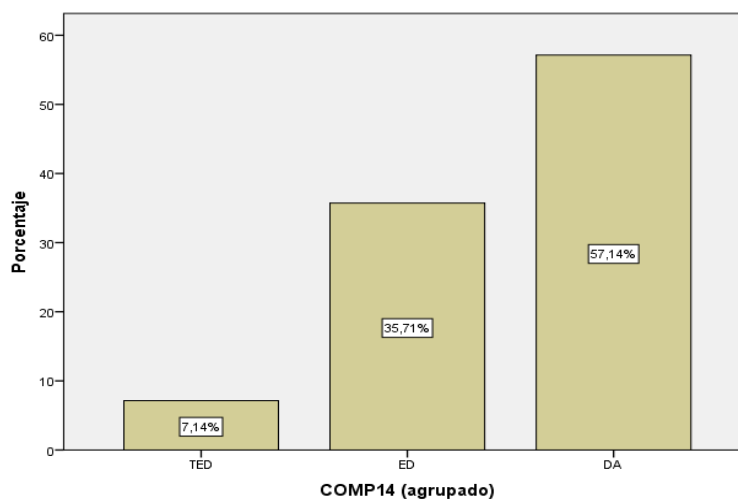


Figura 21. Competencia gerencial 14: Innovación

Al analizar la competencia Trabajo Bajo Presión se encontró que el 64,29% expresó estar En Desacuerdo. (Figura 22). Aquí se trata de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

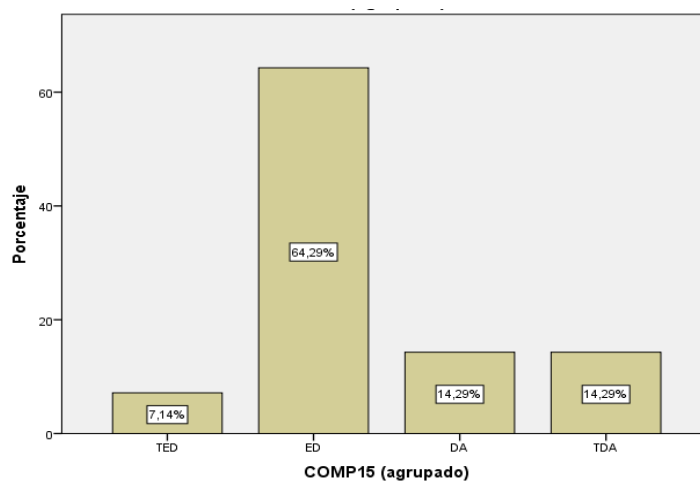


Figura 22. Competencia gerencial 15: Trabajo Bajo Presión

Con respecto a la competencia gerencial Empuje la cual trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos. En la Figura 23 se observa que no hubo uniformidad en la respuesta. En términos generales el 50% manifestó que la competencia está presente y el otro 50% no lo consideró así.

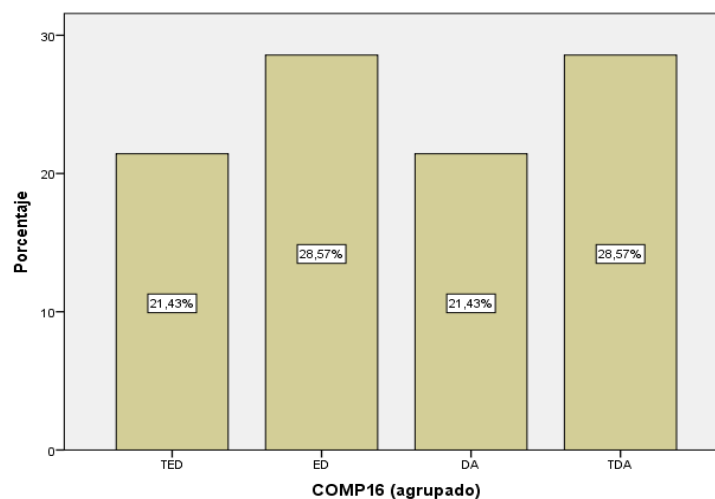


Figura 23. Competencia gerencial 16: Empuje

Con respecto a la Generación de Conocimiento en el sector hotelero inscrito a Cotelco en Cúcuta, el 42,86% señaló estar En desacuerdo (ED); el 35,71% respondió estar Totalmente De Acuerdo (TDA). Este es el conocimiento que añade valor real a la compañía y circula entre las distintas unidades de la organización o de la empresa o del servicio, para beneficio de todos.

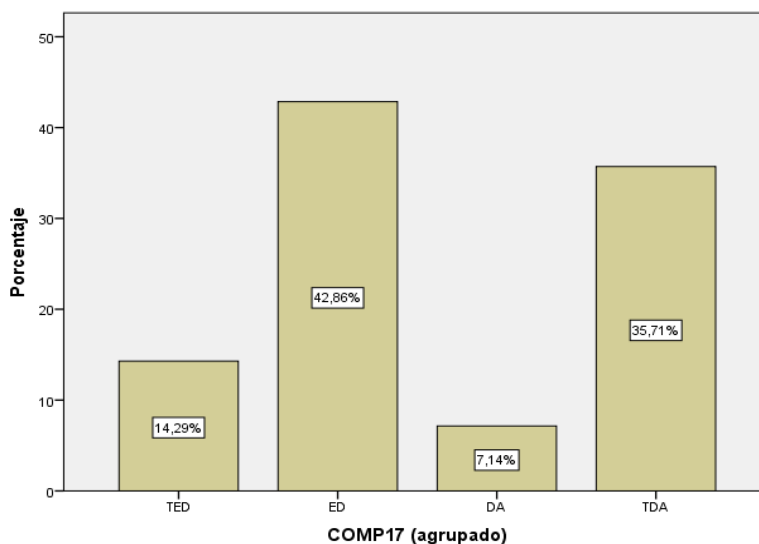


Figura 24. Competencia gerencial 17: Generación de conocimiento

En la Figura 25 se muestra la respuesta por cada unidad informante respecto a la percepción de las competencias gerenciales. De acuerdo con la información suministrada por los encuestados se encontró que de las 14 unidades informantes 6 de ellas (el 42,9%) presentaron un valor total por encima de la media (229,86) en la valorización de las competencias gerenciales. El restante 57,1% estuvo por debajo de ese valor, destacándose cuatro de las unidades informantes (28,57%) con una mayor desviación por debajo de la media. Mientras que cuatro de las unidades informantes (28,57%) se destacaron por encima de la media.

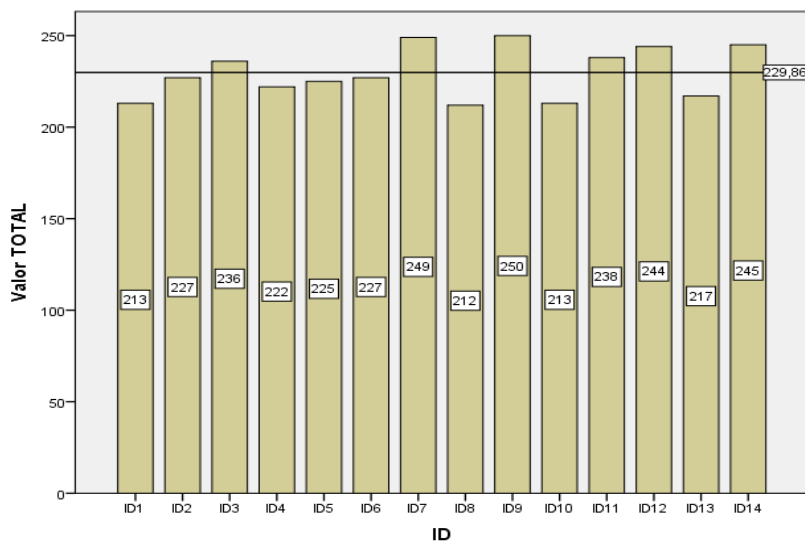


Figura 25. Valorización de las competencias de acuerdo con cada unidad informante

Al agrupar las capacidades gerenciales para convertirlas a escalas de valorización es decir llevarlas a las opciones TED, ED, DA y TDA se encontró que 6 de las unidades informantes (42,85%) presentaron valores por encima de la media, mientras que las restantes ocho unidades informantes (57,1%) estuvieron por debajo del promedio. Es decir, la mayoría no perciben positivamente la presencia de las competencias gerenciales en el sector. (Figura 26).

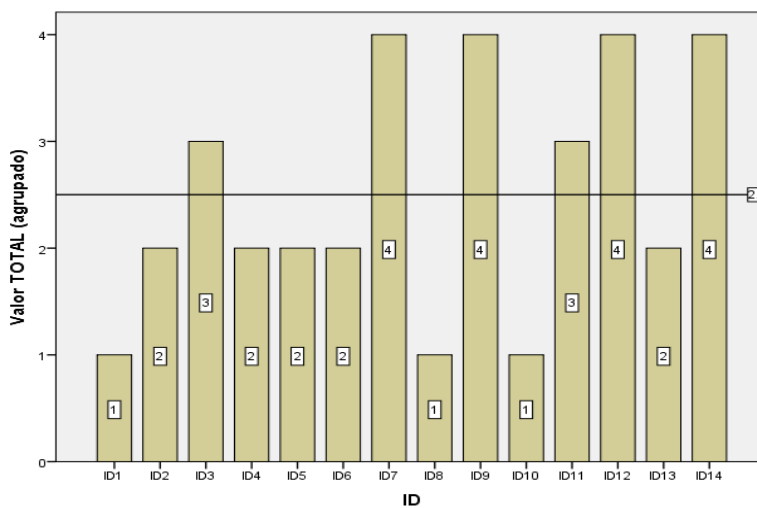


Figura 26. Percepción general de las competencias de acuerdo con las unidades informantes

4.3 Analizar la influencia de la gestión gerencial en cada uno de los procesos

administrativos existentes en los hoteles de COTELCO en Cúcuta.

4.3.1 Los procesos gerenciales. A continuación se presenta el análisis de los procesos administrativos. Para ello se agruparon las competencias gerenciales y los procesos de Planificación, Organización, Dirección y Control. (Tabla 8). Esta correspondencia entre las variables se apoyó en una consulta a tres docentes de la Universidad Francisco de Paula Santander (UFPS) adscritos al plan de estudios de Administración de Empresas.

Tabla 8. Correspondencia entre las Competencias gerenciales y los Procesos

Administrativos

		Planificación	Organización	Dirección	Control
CAP1	Compromiso				x
CAP2	Capacidad de aprender			x	
CAP3	Calidad en el trabajo				x
CAP4	Adaptabilidad al cambio		x		
CAP5	Trabajo en equipo	x			
CAP6	Productividad			x	
CAP7	Integridad				x
CAP8	Comunicación			x	
CAP9	Liderazgo		x		
CAP10	Visión emprendedora	x			
CAP11	Proactividad (iniciativa)	x			
CAP12	Negociación				x
CAP13	Flexibilidad			x	
CAP14	Innovación	x			
CAP15	Trabajo bajo presión			x	
CAP16	Empuje		x		
CAP17	Generación de conocimiento		x		

Una vez relacionadas las competencias gerenciales a los procesos administrativos se determinaron las estadísticas descriptivas correspondientes. (Tabla 9). Se identificó que el proceso de Dirección obtuvo el mayor valor medio (67,07); le siguió el proceso de Planificación

(54,57); luego el proceso de Control (54,28) y cerró el proceso de Organización (53,92). Esta clasificación solo indica el grado de presencia del reactivo asociado al proceso gerencial, mas no conlleva ningún tipo de decisión en cuanto a la percepción con respecto a la presencia o no en el sector.

Tabla 9. Estadísticos descriptivos de los procesos administrativos en los hoteles inscritos a Cotelco en Cúcuta

		Planificación	Organización	Dirección	Control
N	Válido	14	14	14	14
	Perdidos	0	0	0	0
Media		54,5714	53,9286	67,0714	54,2857
Error estándar de la media		1,02020	1,13614	1,34844	,81489
Desviación estándar		3,81725	4,25105	5,04540	3,04905
Percentiles	25	51,0000	50,7500	63,7500	51,7500
	50	54,0000	53,0000	68,5000	54,0000
	75	58,2500	58,2500	70,2500	57,2500

En el instrumento se pidió jerarquizar en orden de importancia las competencias que son indispensables para su puesto de trabajo. Estas se agruparon de acuerdo con la Tabla 10. Donde el número 1 corresponde a la más importante y el número 17 a la menos demandada en su labor diaria. El resultado mostró que las competencias asociadas con el proceso de dirección fueron las más seleccionadas, le siguieron las de planificación, las de control y cerraron las de organización. En la Figura 27 se detalla la calificación asignada a cada proceso gerencial. La figura se construyó con los resultados mostrados por el valor medio de las respuestas, las cuales están representadas en porcentajes.

En la Figura 27 se detalla la calificación asignada a cada proceso gerencial.

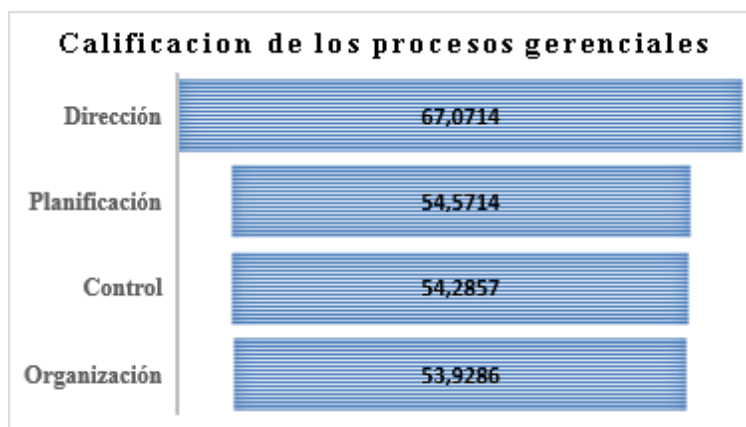


Figura 27. Calificación de los procesos gerenciales

Tabla 10. Calificación de los procesos gerenciales

CALIFICACIÓN DE LOS PROCESOS GERENCIALES		
Dirección	67,0714	En el instrumento se pidió jerarquizar en orden de importancia las competencias que son indispensables para su puesto de trabajo. Estas se agruparon de acuerdo con la Tabla 10. Donde el número 1 corresponde a la más importante y el número 17 a la menos demandada en su labor diaria. El resultado mostró que las competencias asociadas con el proceso de dirección fueron las más seleccionadas, le siguieron las de planificación, las de control y cerraron las de organización. En la Figura 27 se detalla la calificación asignada a cada proceso gerencial. La figura se construyó con los resultados mostrados por el valor medio de las respuestas, las cuales están representadas en porcentajes.
Planificación	54,5714	
Control	54,2857	
Organización	53,9286	

Al analizar el error estándar de la media, se encontró que el proceso gerencial de Control presentó el menor valor (0,81) es decir, hubo mayor homogeneidad en las respuestas. Mientras que en el proceso gerencial de Dirección el error estándar de la media fue el mayor (1,35) mostrando mayor dispersión en las respuestas.

A continuación en la Figura 28 se muestra la calificación del proceso gerencial Planificación. Esta etapa consiste en saber qué se va a hacer, cual es la dirección por seguir, qué se quiere alcanzar, qué hacer para alcanzarlo, quién, cuándo y cómo lo va a hacer. De acuerdo con los resultados el 50% manifestó estar En Desacuerdo (ED); el 21,43% indicó estar De Acuerdo mientras que otro 21,43% señaló estar Totalmente de Acuerdo. Se puede considerar esta fase como una Debilidad u Oportunidad de mejora en el sector hotelero inscrito a Cotelco en Cúcuta. Los hallazgos permiten determinar que en el sector la mayoría representada por el 57,14% percibe que en la gerencia del sector hotelero inscrito a Cotelco el proceso de Planificación no es el más adecuado, esto implica de acuerdo con lo planteado por varios autores que al principio se trate de pequeños inconvenientes sin importancia que se van sorteando, pero a la larga la suma de muchos pequeños problemas originan un grave problema de difícil solución.

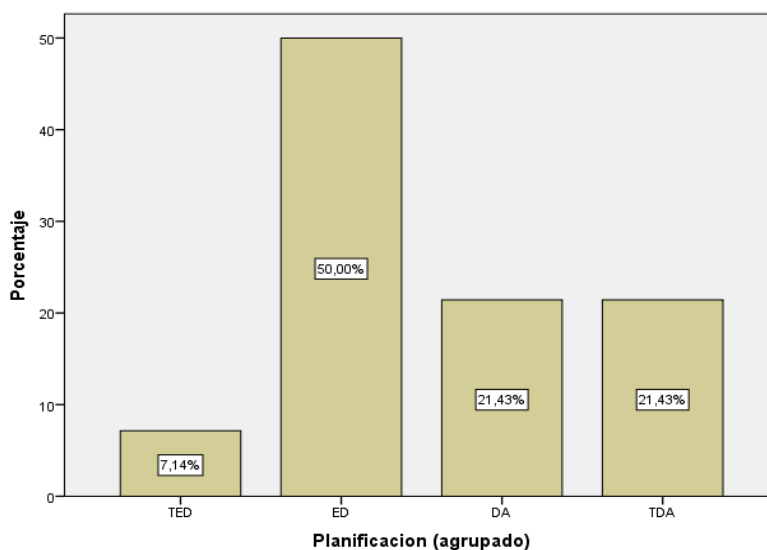


Figura 28. Proceso de Planificación en hoteles inscritos a Cotelco en Cúcuta

Con relación a la Organización, esta consiste en distribuir y asignar las diferentes actividades a los grupos de trabajo que forman la empresa. Se puede considerar una Debilidad en el sector.

En la Figura 29 se observa que el 42,86% manifestó estar En Desacuerdo (ED); el 21,43% indicó

estar De Acuerdo (DA) y otro 21,43% manifestó estar Totalmente De Acuerdo (TDA). En síntesis el 57,15% percibe negativamente el proceso de Organización. Esto se relaciona con deficiencia en los flujos de trabajo que permitan coordinar el trabajo entre diferentes unidades. Si los procesos se definen de forma clara y se estructura bien el trabajo se puede optimizar el uso de los recursos.

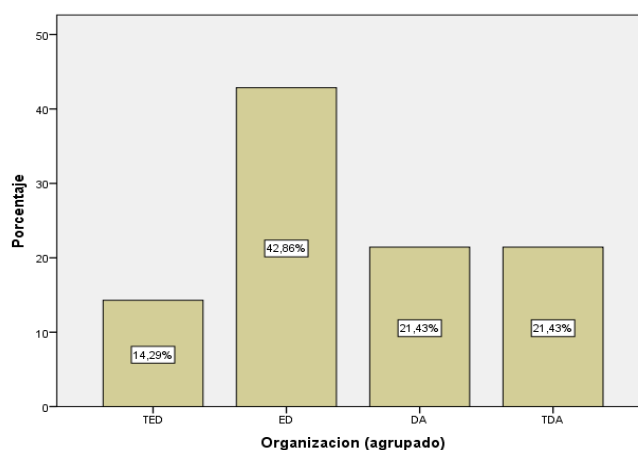


Figura 29. Proceso de Organización en hoteles inscritos a Cotelco en Cúcuta

En cuanto a la Dirección, esta fase corresponde a la ejecución de los planes, la comunicación, la motivación y la supervisión necesaria para alcanzar las metas de la empresa, En la Figura 30 se muestra el resultado. El 50% manifestó estar De Acuerdo (DA), el 28,57% señaló En Desacuerdo (ED). Esta competencia se puede considerar una Fortaleza en el sector hotelero inscrito a Cotelco en Cúcuta. En resumidos datos el 57,14% percibe positivamente el proceso de Dirección. Contar con este en el sector hotelero inscrito a Cotelco significa reconocer la influencia del administrador lo que permite obtener una respuesta positiva de los empleados mediante la efectiva utilización de la comunicación, la supervisión y la motivación.

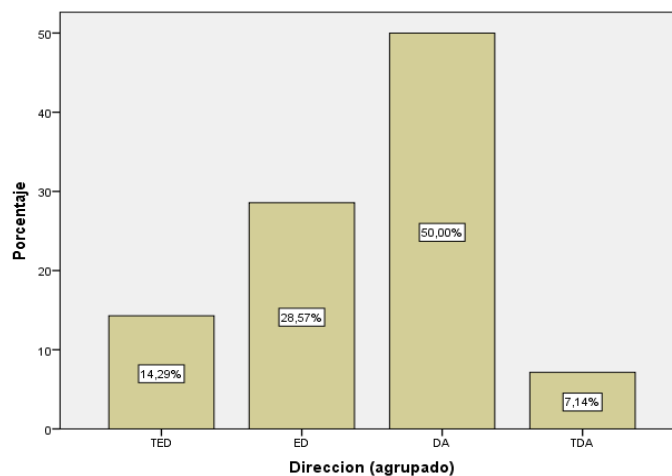


Figura 30. Proceso de Dirección en hoteles inscritos a Cotelco en Cúcuta

A continuación se presenta el proceso de Control. Esta última etapa debe garantizar que la dirección la va a acercar al éxito. En la Figura 31 se detalla que no existe una alternativa dominante. En términos generales el 50% está a favor y el otro 50% en contra. Este proceso se puede considerar una Debilidad en el sector estudiado. En el sector hotelero inscrito a Cotelco esto se asocia con que no se podrá verificar la marcha y situación real de la empresa. Se puede considerar que no existe un mecanismo de retroalimentación que permita verificar si los resultados van de acuerdo con los objetivos planteados.

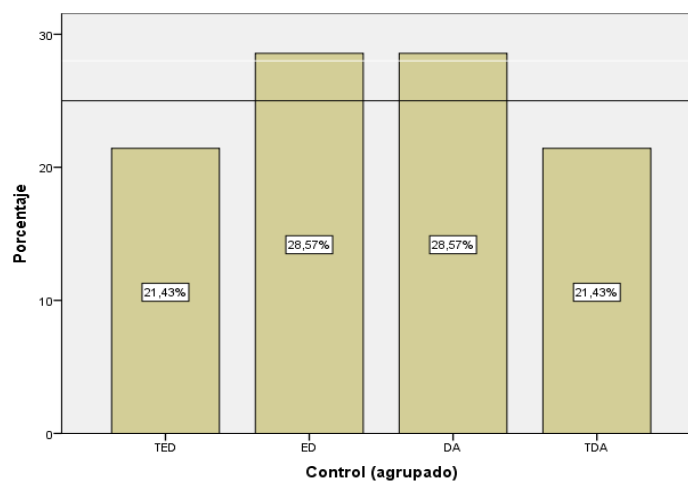


Figura 31. Proceso de Control en hoteles inscritos a Cotelco en Cúcuta

Se presenta a continuación la percepción que se tiene de cada proceso gerencial desde el punto de vista de cada una de las unidades informantes. En la Figura 32 se observa que en el proceso de Planificación 5 de las 14 unidades (35,71%) estuvieron por encima del valor medio. Las restantes (64,29%) estuvieron bajo el promedio del sector hotelero inscrito a Cotelco en Cúcuta. Esto quiere decir que para la mayoría el proceso de Planificación presenta debilidades.

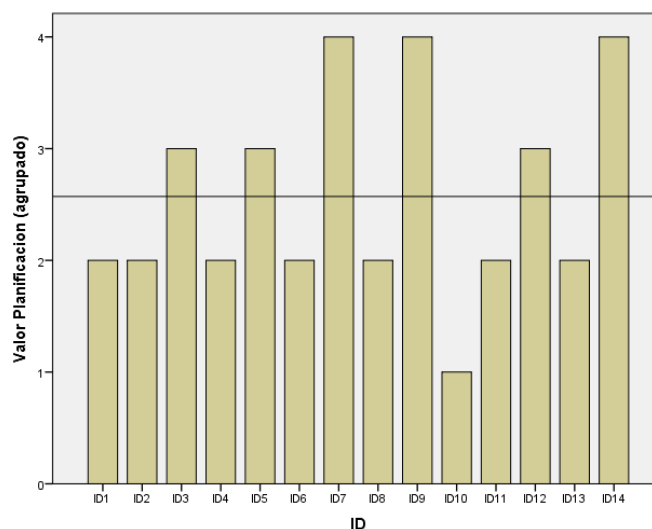


Figura 32. Proceso de Planificación en hoteles inscritos a Cotelco en Cúcuta por unidades informantes

En cuanto al proceso de Organización se detalla en la Figura 33 que 6 de los hoteles (42,85%) presentaron valores por encima de la media del sector estudiado. La mayoría (57,15%) estuvo por debajo del valor medio, esto significa que en estos hoteles no se aprecia bien el proceso de Organización

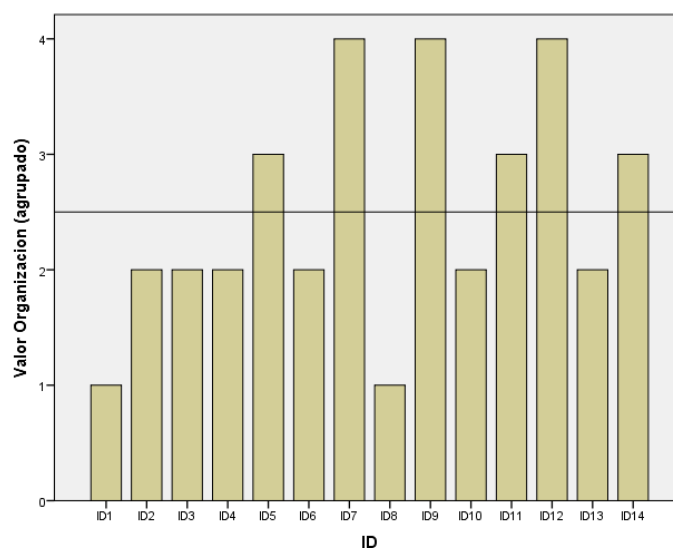


Figura 33. Proceso de Organización en hoteles inscritos a Cotelco en Cúcuta por unidades informantes

En relación con el proceso de Dirección en la Figura 34 se puede observar que 8 de los hoteles (57,1%) estuvo por encima del valor medio del sector. Es decir, en estos establecimientos se percibe mejor el proceso de Dirección.

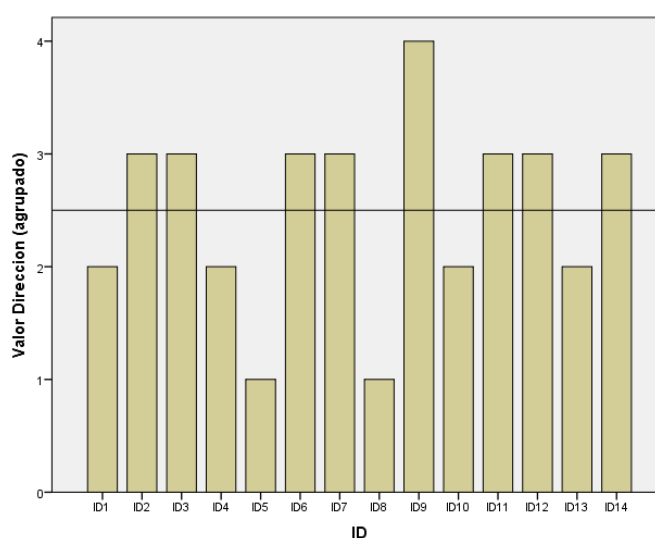


Figura 34. Proceso de Dirección en hoteles inscritos a Cotelco en Cúcuta por unidades informantes

Por su parte en el proceso de Control en 7 de las unidades informantes (50%) no se aprecia en forma positiva este proceso mientras que para el otro 50% si lo es.

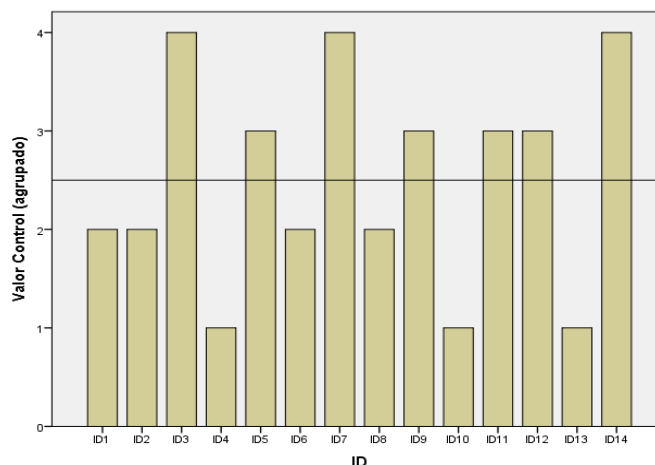


Figura 35. Proceso de Control en hoteles inscritos a Cotelco en Cúcuta por unidades informantes

4.3.2 Relación entre las Competencias Gerenciales y los Procesos Administrativos. A

continuación se analizan una serie de relaciones entre los Procesos Administrativos y las Competencias Gerenciales agrupadas, es decir, considerando el resultado global de las 17 competencias estudiadas. Para ello se utilizó la técnica de las tablas cruzadas o tablas de contingencia.

En la Tabla 11 se presenta el resultado de relacionar el proceso de Planificación y las Competencias Gerenciales. Se encontró que del 35,7% que manifestaron estar En Desacuerdo (ED) con una percepción negativa de las Competencias Gerenciales (CG), el 28,6% también se manifestó En Desacuerdo con el proceso de Planificación y el 7,1% indicó estar De Acuerdo (DA) con este proceso. Ahora bien, respecto al proceso de Planificación el 50% señaló estar En Desacuerdo con dicho proceso, de estos el 28,6% estuvo En Desacuerdo (ED) con las

Competencias Gerenciales (CG); el 14,3% Totalmente En desacuerdo (TED) y el 7,1% señaló estar De Acuerdo (DA). En general el 42,9% no percibió favorablementelas Capacidades Gerenciales. Se observo una relación directa entre ambas dimensiones.

Tabla 11. Tabla cruzada Planificación (agrupado)*TOTAL (agrupado)

			TOTAL (agrupado)				Total
			TED	ED	DA	TDA	
Planificación (agrupado)	TED	Recuento	1	0	0	0	1
		% del total	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%
	ED	Recuento	2	4	1	0	7
		% del total	14,3%	28,6%	7,1%	0,0%	50,0%
	DA	Recuento	0	1	1	1	3
		% del total	0,0%	7,1%	7,1%	7,1%	21,4%
	TDA	Recuento	0	0	0	3	3
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	21,4%	21,4%
Total		Recuento	3	5	2	4	14
		% del total	21,4%	35,7%	14,3%	28,6%	100,0%

A continuación se muestra el resultado de la relación entre el proceso de Organización y las Competencias Gerenciales. (Tabla 12). Aquí se detalla que del 42,9% que se ubicó en la opción En Desacuerdo (ED) con respecto al proceso de Organización, el 28,6% también manifestó estar En Desacuerdo (ED) con la percepción de las Competencias Gerenciales. Un 7,1% indicó estar Totalmente en Desacuerdo (TED) y otro 7,1% manifestó De Acuerdo (DA). En resumen el 35,7% no presento opinión favorable con respecto a las Competencias Gerenciales y tampoco considero positivo el proceso de Organización. Se encontró una relación directa entre ambas dimensiones.

Tabla 12. Tabla cruzada Organización (agrupado)*TOTAL (agrupado)

			TOTAL (agrupado)				Total
			TED	ED	DA	TDA	
Organización (agrupado)	TED	Recuento	2	0	0	0	2
		% del total	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%
	ED	Recuento	1	4	1	0	6
		% del total	7,1%	28,6%	7,1%	0,0%	42,9%
	DA	Recuento	0	1	1	1	3
		% del total	0,0%	7,1%	7,1%	7,1%	21,4%
	TDA	Recuento	0	0	0	3	3
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	21,4%	21,4%
Total		Recuento	3	5	2	4	14
		% del total	21,4%	35,7%	14,3%	28,6%	100,0%

Al relacionar el proceso gerencial Dirección con las Competencias Gerenciales (Tabla 13) se encontró que del 50% que manifestó estar De Acuerdo (DA) con el proceso de Dirección el 21,4% indicó estar Totalmente de Acuerdo (TDA) con las Competencias Gerenciales (CG); el 14,3% señaló De Acuerdo (DA) y otro 14,3% En Desacuerdo (ED). En esta asociación se encontró una relación inversa entre las dimensiones estudiadas, mientras el 57,1% no tiene una opinión positiva con respecto a las Competencias Gerenciales el 57,1% se expreso positivamente del proceso de Dirección.

Tabla 13. Tabla cruzada Dirección (agrupado)*TOTAL (agrupado)

			TOTAL (agrupado)				Total
			TED	ED	DA	TDA	
Dirección (agrupado)	TED	Recuento	1	1	0	0	2
		% del total	7,1%	7,1%	0,0%	0,0%	14,3%
	ED	Recuento	2	2	0	0	4
		% del total	14,3%	14,3%	0,0%	0,0%	28,6%
	DA	Recuento	0	2	2	3	7
		% del total	0,0%	14,3%	14,3%	21,4%	50,0%
	TDA	Recuento	0	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	7,1%
Total		Recuento	3	5	2	4	14
		% del total	21,4%	35,7%	14,3%	28,6%	100,0%

Al analizar el proceso gerencial Control y las Competencias Gerenciales, se encontró que del 35,7% que señaló estar En Desacuerdo (ED) con las Competencias Gerenciales el 14,3% indicó estar En Desacuerdo (ED) con el proceso gerencial de Control y otro 14,3% se identificó con la opción Totalmente En desacuerdo (TED). Por otra parte del 28,56% que respondieron estar Totalmente de Acuerdo (TDA) con las Competencias Gerenciales el 14,3% señaló estar De Acuerdo (DA) con el proceso de Control y otro 14,3% indicó estar Totalmente de Acuerdo (TDA) con este proceso gerencial. En estas dimensiones no se identificó una relación bien definida.

Tabla 14. Tabla cruzada Control (agrupado)*TOTAL (agrupado)

			TOTAL (agrupado)				Total
			TED	ED	DA	TDA	
Control (agrupado)	TED	Recuento	1	2	0	0	3
		% del total	7,1%	14,3%	0,0%	0,0%	21,4%
	ED	Recuento	2	2	0	0	4
		% del total	14,3%	14,3%	0,0%	0,0%	28,6%
	DA	Recuento	0	1	1	2	4
		% del total	0,0%	7,1%	7,1%	14,3%	28,6%
	TDA	Recuento	0	0	1	2	3
		% del total	0,0%	0,0%	7,1%	14,3%	21,4%
Total		Recuento	3	5	2	4	14
		% del total	21,4%	35,7%	14,3%	28,6%	100,0%

5. Resultados Esperados

5.1 Resultados Esperados

Generación de nuevo conocimiento y Fortalecimiento de la comunidad científica

Tabla 15. Generación de nuevo conocimiento y fortalecimiento de la comunidad científica

Resultados/Productos esperados	Indicador	Beneficiarios
Documento donde se analice el impacto de la gestión gerencial en el sector hotelero inscrito a COTELCO en la ciudad de Cúcuta en el periodo 2015-2018	-Componentes de la gestión gerencial sector hotelero -Procesos Administrativos sector hotelero	- Sector Hotelero inscrito a COTELCO en Cúcuta - Comunidad Académica
Trabajo de investigación dónde se analice el impacto de la gestión gerencial en el sector hotelero inscrito a COTELCO en la ciudad de Cúcuta en el periodo 2015-2018.	-Componentes de la gestión gerencial sector hotelero -Procesos Administrativos sector hotelero	- Sector Hotelero inscrito a COTELCO en Cúcuta - Comunidad Académica
Aporte a la comunidad académica con el trabajo “Análisis de la gestión gerencial para el sector hotelero inscritos a COTELCO en la ciudad de Cúcuta, periodo 2015 – 2018”	-Componentes de la gestión gerencial sector hotelero -Procesos Administrativos sector hotelero	- Sector Hotelero inscrito a COTELCO en Cúcuta - Comunidad Académica

6. Conclusiones

Una vez finalizado el trabajo de investigación donde se planteó como objetivo general “Analizar los componentes de la gestión gerencial en el sector hotelero inscrito a COTELCO en la ciudad de Cúcuta en el periodo 2015-2018” se puede concluir lo siguiente:

En la caracterización del sector hotelero en la ciudad de Cúcuta, se identificó la importancia de este sector tanto en el ámbito nacional como en el departamento Norte de Santander. El análisis del sector mostro la relevancia que tiene en la economía dado el aporte en el Producto Interno Bruto y en la generación de empleo. Aunque la tasa de ocupación del sector se encuentra por debajo de la media nacional, se observa que este indicador ha mejorado paulatinamente en la región. En la ciudad de Cúcuta se identificaron 16 hoteles inscritos a Cotelco encontrándose en ese listado algunos de los hoteles mas representativos del sector en la región. Se evidencio en la información recabada que eventos externos impactaron negativamente en el sector. Específicamente, el cierre de la frontera por parte del gobierno de Venezuela, desmejoro en un primer momento los indicadores hoteleros en la ciudad de Cúcuta en lo que respecta a la tasa de ocupación y la generación de empleo.

El estudio de la gestión gerencial se enfocó en identificar las competencias gerenciales en el sector hotelero inscrito a Cotelco. Para el estudio se seleccionaron 17 competencias gerenciales siguiendo a Barba (2011). De acuerdo con la consulta efectuada las mejor percibidas por los informantes fueron en ese orden: Compromiso, Calidad en el trabajo, al igual que Comunicación. Le siguió el Trabajo en equipo, Liderazgo, Iniciativa. Las competencias que recibieron el menor puntaje fueron Generación de conocimiento, Flexibilidad y cerró Trabajo bajo presión.

En cuanto a la percepción con respecto a las 17 competencias gerenciales seleccionadas se encontró que los encuestados expresaron que las competencias gerenciales (CG) presentadas no son óptimas en el sector. En cuanto a las 17 competencias presentadas se encontró que las Capacidades Gerenciales: Compromiso, Calidad en el Trabajo, Comunicación, Trabajo en equipo, Liderazgo y Proactividad se pueden clasificar como Fortalezas en el sector hotelero inscrito a Cotelco en Cúcuta al presentar un resultado por encima de la media del sector, mientras que las Capacidades Gerenciales: Integridad, Productividad, Visión Emprendedora, Capacidad de Aprender, Negociación, Innovación, Adaptabilidad al Cambio, Empuje, Generación de Conocimiento, Flexibilidad y Trabajo Bajo Presión se clasificarían como Oportunidades de mejora en la gestión gerencial del sector hotelero inscrito a Cotelco en Cúcuta. (Tabla 16).

Tabla 16. Clasificación de las Competencias en Fortalezas y Oportunidades de Mejora en el sector hotelero inscrito a Cotelco en Cúcuta

Capacidad gerencial	Resultado	Clasificación
Compromiso	39,8%	Fortalezas
Calidad en el trabajo	33,7%	
Comunicación	33,7%	
Trabajo en equipo	32,7%	
Liderazgo	27,6%	
Pro-actividad (iniciativa)	26,5%	
Integridad	23,5%	Debilidades
Productividad	23,0%	
Visión emprendedora	21,9%	
Capacidad de aprender	17,3%	
Negociación	17,3%	
Innovación	15,8%	
Adaptabilidad al cambio	15,3%	
Empuje	11,2%	

Capacidad gerencial	Resultado	Clasificación
Generación de conocimiento	10,2%	
Flexibilidad	8,7%	
Trabajo bajo presión	7,1%	
<hr/>		
Máximo	39,8%	
minino	7,1%	
Rango	32,7%	
Tramos	2	
Amplitud	16%	
Limite menor	23%	
Limite mayor	>23%	

Como tercer objetivo se planteó relacionar los Procesos Administrativos y las Capacidades Gerenciales en el sector objeto de estudio. De acuerdo con la asignación de capacidades gerenciales a cada proceso administrativo, lo cual fue avalado por algunos profesores de la UFPS, se encontró que el proceso de Planificación y el de Organización se consideran como una oportunidad de mejora en el sector. En cuanto al proceso de Dirección, este se consideraría una Fortaleza mientras que el proceso de Control quedo en una posición indefinida por lo cual se clasificó como una Oportunidad de Mejora.

El análisis de las relaciones entre las Competencias Gerenciales y los Procesos Administrativos permitió identificar las siguientes relaciones: a) Entre las Competencias Gerenciales y el Proceso de Planificación se identificó una relación directa entre ambas dimensiones, es decir se mantuvo la misma calificación general, b) al relacionar el proceso de Organización y las Competencias Gerenciales la relación fue directa, c) la relación entre las Competencias Gerenciales y el Proceso de Dirección fue inversa, es decir, la opinión con respecto a las Capacidades Gerenciales fue negativa mientras que los encuestados opinaron

favorablemente con relación al proceso de Dirección. Entre las Competencias Gerenciales y el proceso de Control no se logró identificar una relación bien definida.

7. Recomendaciones

Se presenta a continuación una serie de recomendaciones para el sector hotelero inscrito a Cotelco en Cúcuta:

Dada la vulnerabilidad a la exposición a factores externos al sector que pueden afectar negativamente los indicadores de gestión, sería conveniente profundizar en asociaciones estratégicas con otros sectores de la economía regional y actores políticos que permitan diversificar la oferta del sector a nivel nacional e internacional.

Dado que las Competencias Gerenciales fueron calificadas como oportunidades de mejora, se recomienda profundizar en el análisis de estas para mejorar la percepción que se tiene respecto a estas. Para ello el apoyo de consultores externos, asociaciones con las Universidades e Institutos de Educación Superior (IES) con la finalidad de capacitar a los gerentes y administradores en gestión hotelera sería de gran apoyo para el sector hotelero en general.

En cuanto a los Procesos Administrativos se recomienda igualmente profundizar en el análisis de estos dado que se identificaron oportunidades de mejora en los procesos de Planificación, Organización y Control. Sin que esto lleve a descuidar el proceso de Dirección el cual resultó mejor calificado. En este sentido, la asesoría y capacitación juega un importante papel para la mejora continua en el sector hotelero.

Finalmente se recomienda socializar estos resultados como un aporte de la Academia con la finalidad de apoyar al sector objeto de estudio para el logro de los objetivos planteados y alcanzar la Visión de las organizaciones.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, S. (2012). *Análisis de los departamentos operativos dentro del Hotel Paraíso en la ciudad de Azogues*. Recuperado de:
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1740/1/tur94.pdf>
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Episteme,
- Barba, M. (2011). *Diagnóstico de competencias gerenciales en empresas y universidades de Morelos*. Tesis Doctoral. Universidad Iberoamericana. México.
- Barrera, J; Leyva, J; Maldonado, D. & Primero, A. (2013). *Análisis Sectorial: Sector Hotelero en Colombia*. Universidad ICESI. Recuperado de:
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76530/1/analisis_sectorial_hotelero.pdf
- Bernal, C (2010). *Metodología de la investigación*. Bogota: Pearson Educación.
- Cano, C. (2018). *La administración y el proceso administrativo*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Bogotá Colombia. Recuperado de:
<http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf>
- Centro de Información Turística (CITUR) del Ministerio de Industria y Comercio de Colombia.
Recuperado de: <http://www.citur.gov.co/estadisticas/departamental>
- Chiavenato I (1994) *Administración de recursos humanos*. Bogota: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill.

COTEC. (2015). *Innovación en el sector hotelero español*. Recuperado de:

informecotec.es/media/B13_Inf_Inn_Hotelero.pdf

COTELCO. (2018). *Hoteles tarjeta COTELCO*. Recuperado de:

https://docs.cotelco.co/6010a5fbb4dff40819127c9435c00bf2f2a74c5/?_dwn=ok consultado

8 de diciembre de 2018

De La Iglesia, E. (2013). *Gestión Gerencial*. Recuperado de

<http://luzdelmundodeguanarito.blogspot.com/2013/04/gestion-gerencial.html>

Donawa, Z. (2018). Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las

organizaciones. *Revista Novum*, 1(8), 144-163. Recuperado de:

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/69940>

Gallardo, E. (2017). *Fundamentos de la administración. Apuntes Universidad de Barcelona.*

España. Recuperado de:

<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20E>

Gallardo.pdf

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*, México:

Mc Graw Hill.

Infante, R. & Castañeda, J. (2015). Orientación al mercado e innovación en las empresas del

sector servicios en la ciudad de Villavicencio. *Sotavento M.B.A.*, (25), 34-47. Recuperado de:

<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/4492>

La Cruz, A. & Pérez, V. (2013). Gestión gerencial del director y la responsabilidad social en las organizaciones educativas. *Revista Estrategia Organizacional*, (5), 1-2. Recuperado de: <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/download/1477/1785>

La Gestión Gerencial: Concepto E Importancia. (2009). *Administración de Empresas*. Recuperado de: <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/la-gestion-gerencial-concepto-e.html>

Ludeña, A. (2012). *Hotelería*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/videoconferencias/hotelera>

Medina, J. (2006). *Modelo de Control de Gestión basado en Indicadores de Rentabilidad para la Gestión Gerencial de la Empresa Bintel C.A.* Trabajo de Maestría en Gerencia de las Finanzas y de los Negocios. Universidad Yacambu. Recuperado de: <http://www.oocities.org/es/medinajeannede/tg/tg/tg.html>

Méndez, C. (2006). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa S.A.

Méndez, C. (2001). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: Mc GrawHill

Mungaray, A; Osuna, J; Ramírez, M; Ramírez, N. & Escamilla, A. (2015). Emprendimientos de micro y pequeñas empresas mexicanas en un escenario local de crisis económica: El caso de Baja California, 2008-2011. *Frontera norte*, 27(53), 115-146. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-73722015000100005&lng=es&tlng=es.

- Muñoz, J. (2015). *Diseño y construcción de Cuadro de Mando Integral en el Hotel Casino Internacional de Cúcuta*. Trabajo de grado. Universidad Francisco de Paula Santander
- Pérez, N. (2012). *Gerencia participativa como estrategia de empoderamiento cultural en universidades de gestión privada*. Trabajo de Doctorado. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24 (109), 87-103.
- Ramírez, A; Ramírez, R. & Calderón, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía* (5). Recuperado de:
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/ce171gestion>
- Robbins, S. (1996). *Administración*. México: Prentice- Hall
- Rubio, P. (2014). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial. Recuperado de: http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf
- Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación*. Venezuela: Panapo.
- Sánchez, A. & Hernández, E. (1998). Aproximaciones para un nuevo modelo de gerencia: el instructor de soporte organizacional. *Gestión y Estrategia*, 13(1), 118-128. Recuperado de:
<http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/370>
- Sánchez, C. (2017). *Diario La Opinión*. *Ocupación hotelera se redujo 1% en Norte de Santander*. Recuperado de: <https://www.laopinion.com.co/economia/ocupacion-hotelera-se->

redujo-1-en-norte-de-santander-135487#OP

Servicio de Información Turística SITUR Norte de Santander. (2019). *Oferta de empleo*.

Recuperado de:

http://www.siturnortedesantander.com/statistics/general?g=bvt&e=0&d=DF_54_EMPLEO_TIPO_ESTABLECIMIENTO&y=2017

Sierra, R. (2005). *Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica*, Madrid, España: Paraninfo.

Soria, J. (2013). *Plan de negocios para la gestión gerencial ejecutiva enfocada hacia el entorno turístico. Como elemento de la investigación se toma de referencia al Hotel Royal Palm ubicado en las Islas Galápagos*. Tesis de grado. Universidad San Francisco de Quito. Quito. Ecuador.

Tamayo, M. (2005). *El proceso de investigación científica*. México: Limusa

Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias: pensamiento complejo diseño curricular v didáctica*. Bogotá: Ecoe.

Van Den, E. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicada al siglo XXI / Edgar Van Den Berghe*. Bogotá: Ecoe.

ANEXOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Integridad																	
Comunicación																	
Liderazgo																	
Visión emprendedora																	
Pro-actividad (iniciativa)																	
Negociación																	
Flexibilidad																	
Innovación																	
Trabajo bajo presión																	
Empuje																	
Generación de conocimiento																	

PARTE 2.

Lea cuidadosamente las proposiciones que se presentan antes de responder. Cada una de ellas ofrece cinco alternativas de respuestas, como se indican a continuación:

- 5- Totalmente de acuerdo (TDA).
- 4- De acuerdo (DA).
- 3- Indiferente. (I)
- 2- En desacuerdo (ED).
- 1- Totalmente en desacuerdo (TED).

Seleccione la opción correspondiente considerando el nivel de competencia con el que desempeña sus actividades cotidianas.

Analice cada una de ellas y seleccione marcando con una "X", la alternativa de respuesta que considere más apropiada según su apreciación.

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo					
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.					
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.					
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.					
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.					
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.					
7	Actúa de forma congruente con los valores.					
8	Se puede confiar dado que respetara las confianzas que le hagan.					
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.					
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.					
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.					
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.					
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.					
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño					
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.					
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.					
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.					
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.					
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa					
20	Facilidad para aceptar los cambios.					
21	Abierto a nuevas experiencias.					
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.					
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.					
24	Escuchar con atención a las personas.					
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.					
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan					

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	con la visión de la empresa.					
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.					
28	Es una persona con iniciativa.					
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.					
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.					
31	Ver las dificultades como retos.					
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.					
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.					
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.					
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.					
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.					
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.					
39	Se relaciona con todo tipo de personas.					
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.					
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.					
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.					
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.					
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.					
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.					
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.					
47	Es un trabajador incansable.					
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.					
49	Es promotor de la innovación.					
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.					
51	Sobrepasa las metas establecidas para el desempeño del trabajo.					

Gracias.

