



# COMPETENCIAS GERENCIALES de la Industria Hotelera de Cúcuta



**Julio Alfonso González Mendoza**  
**Miller Riaño Solano**  
**Herny Orlando Luna Pereira**



## Julio Alfonso González Mendoza

Administrador de Empresas de la U. Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Ingeniero de Sistemas de la U. Antonio Nariño, Magíster en Planeación de la U. Pedagógica Experimental Libertador, Doctor en Educación de la U. Pedagógica Experimental Libertador y Candidato a Doctor en Administración de Negocios de la de ESEADE, Buenos Aires (Argentina). Director del Grupo de Investigación Zulima Science.

Su trayectoria profesional se caracteriza por el desempeño en cargos administrativos en el sector privado, consultor científico, diseñador de *software*, y docente en programas de pregrado y posgrado.

Docente investigador activo, miembro de las redes de conocimiento especializado Bari y Western Social Science Association, director de proyectos de Investigación, desarrollo e Innovación, autor y coautor de 8 libros resultado de investigación, artículos publicados en revistas indexadas, generador de sistemas de innovación en la gestión empresarial y ponente en eventos científicos nacionales e internacionales.





**COMPETENCIAS  
GERENCIALES DE LA  
INDUSTRIA HOTELERA DE  
CÚCUTA**

JULIO ALFONSO GONZÁLEZ MENDOZA  
MILLER RIAÑO SOLANO  
HENRY ORLANDO LUNA PEREIRA

González Mendoza, Julio Alfonso

Competencias gerenciales de la industria hotelera de Cúcuta / Julio Alfonso González Mendoza, Miller Riaño Solano, Henry Orlando Luna Pereira. -- 1a ed. -- Cúcuta : Universidad Francisco de Paula Santander ; Bogotá : Ecoe Ediciones, 2022.  
64 p. -- (Ciencias sociales. Ciencias empresariales)

Contiene referencias bibliográficas

ISBN 978-958-503-238-5

1. Industria hotelera - Investigaciones - Cúcuta 2. Hoteles - Administración - Investigaciones - Cúcuta I. Riaño Solano, Miller II. Luna Pereira, Henry Orlando III. Título IV. Serie

CDD: 338.4764794 ed. 23

CO-BoBN- a1088252

---



**Área:** Ciencias sociales

**Subárea:** Ciencias empresariales



**Universidad Francisco  
de Paula Santander**

Vigilada Mineducación

© Julio Alfonso González Mendoza

© Miller Riaño Solano

© Henry Orlando Luna Pereira

► Universidad Francisco  
de Paula Santander  
Avenida Gran Colombia  
No. 12E-96, Barrio Colsag  
San José de Cúcuta - Colombia  
Teléfono: 607 577 6655

► Ecoe Ediciones S.A.S.  
Carrera 19 # 63C 32  
Bogotá, Colombia

**Primera edición:** Bogotá, enero del 2022

**ISBN:** 978-958-503-238-5

**e-ISBN:** 978-958-503-239-2

Directora editorial: Claudia Garay Castro  
Coordinadora editorial: Paula Bermúdez B.  
Corrección de estilo: Andrés Delgado  
Diagramación: Sindy Nicol Pulido Casallas  
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz  
Impresión: Carvajal Soluciones de  
Comunicación S.A.S.  
Carrera 69 #15-24

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio  
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

*Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados*

# CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>XI</b>
<b>CAPÍTULO 1. LA INDUSTRIA HOTELERA Y TURÍSTICA.....</b>	<b>1</b>
1.1 El turismo de Norte de Santander.....	5
1.2 La industria turística y hotelera de Cúcuta.....	7
<b>CAPÍTULO 2. COMPETENCIAS GERENCIALES .....</b>	<b>11</b>
2.1 Comunicación.....	16
2.2 Planificación y gestión .....	17
2.3 Trabajo en equipo.....	18
2.4 Acción estratégica.....	19
2.5 Multiculturalidad.....	19
2.6 Autoadministración .....	20
<b>CAPÍTULO 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>23</b>
3.1 El método .....	23
3.2 El enfoque.....	24
3.3 El nivel .....	26
3.4 Las fases de la investigación .....	26
3.4.1 Primera fase: descripción de la realidad.....	27
3.4.2 Segunda fase: técnicas de abordaje de la realidad .....	28
3.4.3 Tercera fase: interpretación de la realidad.....	28

<b>CAPÍTULO 4. RECONFIGURANDO LA REALIDAD .....</b>	<b>33</b>
4.1 Significado de competencias gerenciales .....	34
4.2 Competencias gerenciales .....	36
4.2.1 Autoadministración .....	36
4.2.2 Multiculturalidad.....	38
4.2.3 Acción estratégica.....	39
4.2.4 Comunicación.....	41
4.2.5 Trabajo en equipo .....	43
4.2.6 Planeación y gestión.....	45
4.2.7 Creatividad e innovación.....	47
4.2.8 Uso de tecnologías de la información y la comunicación.....	49
4.2.9 Proactividad .....	51
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>57</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Índice ICTRC de Norte de Santander .....	6
FIGURA 2. Índice ICTRC de Cúcuta.....	9
FIGURA 3. Competencias básicas .....	12
FIGURA 4. Elementos de la competencia gerencial.....	14
FIGURA 5. Modelo de competencias gerenciales .....	16
FIGURA 6. Enfoques fenomenológicos.....	25
FIGURA 7. Proceso de construcción de teorías a partir de los datos recolectados .....	29
FIGURA 8. Método de triangulación de la información.....	31
FIGURA 9. Categorías encontradas en el estudio .....	34



# ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	Índice ICTRC de Norte de Santander .....	6
TABLA 2.	Índice ICTRC de Cúcuta.....	9
TABLA 3.	Hoteles con tarjeta COTELCO en Cúcuta.....	27
TABLA 4.	Categorías iniciales .....	30





# INTRODUCCIÓN



La industria turística y hotelera es una de las que mayor crecimiento ha tenido a nivel global y se considera una fuente importante de riqueza de los países y un aliado fundamental de los Gobiernos. Por ello, los Gobiernos nacional y regionales, los empresarios, los académicos, los gremios económicos y otros actores importantes del sistema económico realizan esfuerzos para mejorar su infraestructura, servicios, recurso humano y capacidad de las organizaciones para competir en un mercado que cada día se vuelve más exigente.

La ciudad de Cúcuta y el departamento de Norte de Santander tienen enormes potencialidades para impulsar esta industria debido a su riqueza histórica, cultural, ambiental, religiosa y empresarial, y a su posición geoestratégica en la frontera colombo-venezolana. Cuenta con atractivos turísticos como el Área Natural Única de los Estoraques, la ciudad de Pamplona (con sus tradiciones y templos religiosos), el Parque Nacional del Tamá, el Parque Nacional Catatumbo-Barí y el Templo Histórico de Villa del Rosario, entre otros.

Para aprovechar estas potencialidades económicas y sociales, la región debe optimizar las condiciones de la cadena de valor de las industrias locales, entre las que se encuentra el sector hotelero, que ha tenido un crecimiento vertiginoso y una alta competitividad en los últimos años. Las empresas de este sector requieren de personas con liderazgo y capacidad de gestión para convocar a las fuerzas vivas

de la región con el objeto de buscar estrategias para su mejoramiento y desarrollo y convertir a la región en un destino de talla internacional.

En este sentido, el objetivo principal de esta investigación es establecer las competencias gerenciales que requiere la industria hotelera de la ciudad de Cúcuta. El método de estudio utilizado es el etnográfico y se aplicó a un grupo de ejecutivos y trabajadores de los principales hoteles de la ciudad.

La obra está organizada en cuatro capítulos: en el capítulo 1 se realiza un recorrido histórico de la industria hotelera y turística desde su surgimiento hasta la Modernidad; se hace una descripción de las principales potencialidades del sector a nivel regional y se analiza el Índice de Competitividad Turística de Norte de Santander y de la ciudad de Cúcuta. En el capítulo 2 se explica el significado de competencia gerencial y se describen algunos modelos teóricos (OCDE, McClelland, y Hellriegel, Jackson y Solum); estas bases teóricas constituyen el cimiento de la investigación, sobre el cual se construyen los instrumentos y las categorías iniciales que se aplican en el trabajo de campo. En el capítulo 3 se habla sobre los aspectos metodológicos de la investigación como el método, el enfoque, el nivel y las fases de la investigación. Finalmente, en el capítulo 4 se presentan los resultados de la investigación –las competencias gerenciales que requiere la industria hotelera de la ciudad de Cúcuta– y con base en la información encontrada se reconfigura el modelo de competencias gerenciales.

Se aspira a que los resultados de esta investigación sean utilizados por las empresas más importantes del sector turístico y hotelero a nivel regional para que los líderes de estas organizaciones fortalezcan las competencias identificadas, de manera que el sector turístico y hotelero del departamento de Norte de Santander y de la ciudad de Cúcuta pueda ubicarse al nivel de los más importantes del país y del mundo.

## CAPÍTULO 1

# LA INDUSTRIA HOTELERA Y TURÍSTICA

La industria hotelera hace parte de un sector económico más grande denominado *sector turístico*, que es uno de los motores de desarrollo de cualquier economía moderna, por lo cual es un aliado fundamental de los Gobiernos, los empresarios y la sociedad en general. La actividad hotelera tiene sus antecedentes en tiempos remotos, posiblemente en la antigua Roma, cuando el hombre tenía que desplazarse a otros lugares a intercambiar sus mercancías y surgía la necesidad de dormir fuera del lugar de residencia. Inicialmente se usaban cuevas y tiendas de campaña, pero estos sitios evolucionaron hasta convertirse en los *resorts* de hoy día (D’Meza *et al.*, 2016).

Tal vez el primer registro de la formalidad de esta actividad se remonta al siglo XV en Inglaterra. Posteriormente, en épocas de la Revolución Industrial las tabernas en Europa y Estados Unidos comenzaron a prestar servicios de hospedaje, bebidas y alimentos. Varios de estos establecimientos estaban en manos de un solo propietario, lo que con el tiempo daría origen a las cadenas de hoteles, que después de la Segunda Guerra Mundial se internacionalizaron y permitieron la proliferación de franquicias. En la década de 1970 se creó el primer sistema de reserva hotelera (González, 2013).

En la actualidad existen cientos de miles de hoteles alrededor del mundo, con millones de habitaciones disponibles y gran diversidad de servicios, lo que constituye un mercado altamente competitivo y saturado que ha tenido un especial

impacto por la globalización y la aparición de las tecnologías de la información y la comunicación (Martín, 2006).

Como actividad económica, la hotelería inicialmente se llevó a cabo de manera individual y familiar. Con el tiempo se convirtió en un conjunto de empresas multinacionales en las que se prestan diversos servicios complementarios, dependiendo del propósito del viajero, y que incorporan nuevos avances tecnológicos. Así mismo, el servicio de hotelería pasó de ser exclusivo de personas adineradas a convertirse en un servicio de masas que cualquier individuo puede disfrutar (D'Meza *et al.*, 2016).

Por otra parte, el vocablo 'industria' suele utilizarse a nivel organizacional para referirse a un conjunto de empresas que realizan una actividad productiva, por lo que cuando se habla de 'industria hotelera' o 'sector hotelero' se está hablando del conjunto de organizaciones que proveen servicios de alojamiento y comida a los huéspedes permanentes o de paso y que generalmente son hoteles u hostales. La industria hotelera hace parte del sector terciario de la economía, que genera aportes importantes al país.

El turismo tiene sus orígenes en la antigüedad, cuando el hombre se tenía que desplazar debido a los cambios climáticos en búsqueda de alimentos y abrigo. Luego de sembrar la tierra y domesticar animales, se desplazaba a otros territorios para comercializar los excedentes de la producción. A estos desplazamientos se les considera los primeros viajes de negocios del hombre. Siglos después, los romanos y griegos se desplazaron en búsqueda de aguas termales con fines medicinales; posteriormente surgieron los viajes religiosos o de peregrinación (Moreno y Coromoto, 2011).

A comienzos del siglo XIX se establecieron las bases del turismo moderno, ya que para aquel entonces existían algunas condiciones como la paz, la prosperidad, el tiempo libre y el gusto y deseo de las personas de explorar nuevos horizontes en busca de descanso y esparcimiento (Acerenza, 2001).

En la actualidad, el sector turístico constituye una de las industrias más importantes a nivel mundial. En 2019 creció en un 3,5 %, superando el crecimiento económico global, y aportó el 25 % de cada empleo nuevo, lo que lo convierte en uno de los más importantes aliados económicos de los Gobiernos y la sociedad (World Travel & Tourism Council, 2019). No obstante, la pandemia del covid-19 en 2020 disminuyó las expectativas de crecimiento del sector e hizo que fuera una de las industrias más golpeadas, ya que más del 96 % de los destinos del mundo tuvieron restricciones de viajes como medida de prevención para controlar la expansión del virus.



La industria turística en Colombia surgió en 1950 con la creación de la Asociación Colombiana de Hoteles (ACOTEL). Al igual que en otras partes del mundo, ha tenido un rápido crecimiento, especialmente con la globalización y las tecnologías de la información y la comunicación. En 2019 esta industria creció un 2,7% con respecto del año anterior, la ocupación hotelera creció un 57,8% y los ingresos de los hoteles aumentaron un 10,6%. En la actualidad el país cuenta con 17 nuevas rutas aéreas y 39 frecuencias internacionales que permitieron movilizar cerca de 41,2 millones de viajeros residentes y no residentes y un crecimiento de los visitantes extranjeros superior al 3% (Presidencia de la República de Colombia, 2019).

El crecimiento de la industria hotelera y turística y su importancia para la economía del país y de las regiones ha llevado al Gobierno, empresarios, académicos, gremios económicos y otros actores importantes del país a realizar esfuerzos para mejorar la infraestructura, los servicios, el recurso humano y la capacidad de las organizaciones para competir en un mercado que se vuelve cada día más exigente.

Un modelo que permite realizar acercamientos más precisos a las potencialidades y características del turismo de las regiones colombianas es el Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia (ICTRC), diseñado por el Centro de Pensamiento Turístico de Colombia (CPTUR). En este índice se muestran el comportamiento competitivo y la capacidad de un destino para “insertarse en los mercados de manera sostenible, mediante la articulación de los actores públicos y privados, y la creación de productos diferenciados de alta calidad, innovadores y atractivos, que generen experiencias positivas y alto valor agregado al turista y visitante” (COTELCO-UNICAFAM, 2019, p. 8).

El ICTRC mide ocho factores: a) Ambiental; b) Cultural; c) Económico; d) Empresarial; e) Estrategia de mercado; f) Gestión de destino; g) Infraestructura; y h) Social. El aspecto *ambiental* observa la interacción entre el medio ambiente y la actividad turística, y permite identificar la capacidad de gestión sostenible de los productos turísticos en balance con los ecosistemas. Aquí se consideran variables como calidad del agua para el consumo humano, productos turísticos de naturaleza, diversidad de fauna y flora, protección de especies endémicas, vulnerabilidad ambiental y áreas naturales de uso turístico, entre otras (COTELCO-UNICAFAM, 2019).

El aspecto *cultural* se refiere al patrimonio material e inmaterial que forma parte del atractivo turístico y la capacidad de intercambio cultural entre el turista y las comunidades locales. Aquí se miden variables como patrimonio cultural, oferta de productos turísticos, atractivos culturales declarados Patrimonio de la Humanidad, oferta de productos gastronómicos, y festividades y eventos tradicionales, entre otras (COTELCO-UNICAFAM, 2019).

El aspecto *económico* tiene que ver con el impacto financiero de la actividad turística en la región, el mercado, la oferta, la demanda, los precios y la contribución del sector al producto interno bruto (PIB). Este aspecto mide variables como porcentaje de ocupación hotelera, cantidad de turistas extranjeros, contribución al fisco, precios de pasajes y servicios de restaurantes, y carga tributaria de las empresas, entre otras.

El aspecto *empresarial* se refiere al nivel de redes de cooperación entre los empresarios y mide variables como convenios de cooperación público-privada, ejecución de proyectos turísticos, certificaciones de calidad turística, guías profesionales en turismo, habitaciones hoteleras categorizadas, hoteles vinculados a cadenas nacionales o internacionales, y facilidad para crear empresas de turismo, entre otras (COTELCO-UNICAFAM, 2019).

En la *estrategia de mercado*, el modelo tiene en cuenta variables como apoyo técnico al diseño de productos turísticos, relación entre vocación turística y promoción de productos, promoción a través de guías turísticas, participación en ferias especializadas de turismo y promoción en medios, entre otras (COTELCO-UNICAFAM, 2019).

La *gestión de mercadeo* busca determinar la capacidad de atención y promoción del destino. Aquí se miden variables relacionadas con planes de desarrollo turístico, contribución parafiscal, financiación de proyectos turísticos, producción de información relacionada con viajes y turismo, seguridad de las empresas del sector y presupuesto de la región invertido en el sector, entre otras (COTELCO-UNICAFAM, 2019).

La *infraestructura* observa la capacidad instalada en servicios públicos, comunicaciones, salud, transporte terrestre y aéreo, e instalaciones para personas con movilidad reducida. Aquí se miden variables como servicios de internet, velocidad de conexión, red telefónica, instituciones prestadoras de salud, disponibilidad de camas hospitalarias, aeropuertos, vías, conectividad aérea y vuelos internacionales, entre otras.

Finalmente, el aspecto *social* observa el impacto del turismo en las poblaciones receptoras y mide variables como empleo, valor agregado, cualificación de personal, programas de formación turística y bilingüismo, entre otras (COTELCO-UNICAFAM, 2019).

El ICTRC es una herramienta que utilizan los Gobiernos nacional, departamentales y municipales para construir sus planes de desarrollo y proponer planes y programas que contribuyan al crecimiento de la industria turística de la región.

Igualmente es una herramienta útil para todos los actores del sector turismo pues permite enfocar recursos y mejorar la competitividad del sector.

## 1.1 El turismo de Norte de Santander

El departamento de Norte de Santander tiene enormes potencialidades de turismo debido a su riqueza histórica, cultural, ambiental, religiosa y empresarial, y a su posición geoestratégica en la frontera colombo-venezolana. Además, posee bienes culturales de interés nacional, fiestas folclóricas y religiosas, y una riqueza natural en forma de páramos, lagunas, cascadas, aguas termales, miradores paisajísticos y aguas termales (Gobernación de Norte de Santander, 2020).

Los atractivos turísticos más conocidos del departamento son el Área Natural Única de los Estoraques, la ciudad de Pamplona (con sus tradiciones y templos religiosos), el Parque Nacional del Tamá, el Parque Nacional Catatumbo-Barí y el Templo Histórico de Villa del Rosario (donde se promulgó la primera Constitución Política de la República de Colombia y se imprimió *La Bagatela*, uno de los primeros periódicos publicados en el país) (González-Mendoza y Fonseca-Vigoya, 2016).

Debido a las potencialidades y la capacidad del sector hotelero de generar recursos, empleos y desarrollo a la región, el Gobierno departamental lo incluye en su plan de desarrollo como una de sus principales apuestas, junto con la ciencia, la agroindustria, la innovación y la tecnología. Por ello, en el plan de desarrollo se propone impulsar esta industria para darla a conocer y promoverla a nivel nacional mediante programas como ‘Un destino con marca región’, con los que se busca atraer turistas, aprovechando la celebración del Bicentenario de Cúcuta y los 450 años de Ocaña (Gobernación de Norte de Santander, 2020).

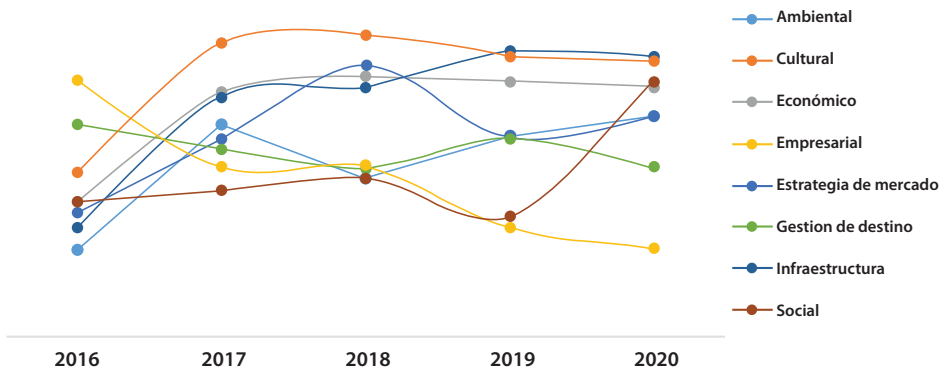
El Índice de Competitividad Turística (ICTRC) de Norte de Santander ofrece algunas cifras que muestran un panorama más claro de la industria turística del departamento. En el 2020 ingresaron 123.442 turistas extranjeros y se contaba con 803 prestadores de servicios turísticos. Así mismo, el sector turismo aportó el 7,4% del empleo y aportó el 4,68% del PIB. En el mismo año el ICTRC del departamento obtuvo una calificación de 4,45 y ocupó el puesto 18 entre todos los departamentos del país (COTELCO-UNICAFAM, 2021).

**Tabla 1. Índice ICTRC de Norte de Santander**

Factores	2016	2017	2018	2019	2020
Ambiental	1,88	4,62	3,44	4,36	4,8
Cultural	3,59	6,38	6,57	6,12	5,98
Económico	2,9	5,3	5,66	5,56	5,43
Empresarial	5,58	3,67	3,69	2,37	1,93
Estrategia de mercado	2,7	4,31	5,88	4,32	4,77
Gestión de destino	4,6	4,08	3,7	4,31	3,68
Infraestructura	2,38	5,23	5,44	6,2	6,1
Social	2,94	3,18	3,44	2,62	5,54

Fuente: elaboración propia con base en datos de COTELCO-UNICAFAM (2021).

El comportamiento del Índice ICTRC del departamento entre 2016 y 2020 se muestra en la Tabla 1 y en la Figura 1, en las que se puede apreciar que los factores ambiental, cultural, económico, estrategia de mercado e infraestructura tuvieron una tendencia a la mejoría, mientras que los factores empresarial, gestión de destino y social tuvieron un retroceso.

**Figura 1. Índice ICTRC de Norte de Santander**

Fuente: elaboración propia con base en datos de COTELCO-UNICAFAM (2021).

Otro aspecto importante que ofrece una mirada de la situación actual de la industria turística del departamento es la oferta habitacional. El 95 % corresponde a hoteles y el restante se distribuye entre otras opciones, donde resaltan los hostales.

En el mismo periodo la ocupación hotelera varió entre el 37 % y el 49 %, con un promedio del 42 %, cifra que fue menor a la media nacional (55 %). En 2020, debido al confinamiento obligatorio por la pandemia del covid-19, el comportamiento ocupacional cayó dramáticamente y llegó a tener un índice ocupacional del 22,6 % (COTELCO, 2021).

Como se puede observar, la industria tiene enormes oportunidades en un ambiente que es altamente competitivo, donde hay grandes compañías multinacionales que requieren personas con liderazgo y capacidad de gestión que permitan reunir las fuerzas vivas de la región para mejorar y desarrollar el sector turístico y hotelero de la región y convertir a esta en un destino de talla internacional.

## 1.2 La industria turística y hotelera de Cúcuta

La ciudad de Cúcuta es la capital del departamento de Norte de Santander y está situada al pie de la cordillera Oriental de los Andes Colombianos. Alberga alrededor de un millón de habitantes y junto con Villa del Rosario, Los Patios, El Zulia, San Cayetano y Puerto Santander conforman el Área Metropolitana de Cúcuta, que es la conurbación más grande de la frontera colombo-venezolana. En este espacio se encuentra asentada la mayor cantidad de instalaciones hoteleras de la región, con aproximadamente 170 hoteles (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2020).

Cúcuta posee gran parte del patrimonio cultural de la región, que constituye un elemento clave para impulsar el turismo, pues la gente no solo viaja por ocio sino para conocer su historia y atributos socioculturales. “Sirven como pretexto no solo para viajar, sino para que los visitantes comiencen a valorar mejor las riquezas patrimoniales de esos lugares y ser parte del cuidado y preservación de las mismas” (Alcaldía de San José de Cúcuta, 2020).

El Gobierno municipal de Cúcuta tiene el interés de convertir a la ciudad en un atractivo turístico y aprovechar su riqueza histórica, cultural, paisajística, empresarial y de frontera para dar impulso a su desarrollo económico y social. Es así como en el Plan de Desarrollo 2020-2023 hay un conjunto de programas destinados a impulsar el sector, tales como los siguientes:

- a. *Cúcuta memoria, identidad y patrimonio en la frontera*, en el que se plantea “articular esfuerzos institucionales y académicos para documentar, investigar y promocionar el conocimiento del patrimonio material e inmaterial de la ciudad, fortalecer sus expresiones de identidad de frontera” (Alcaldía de San José de Cúcuta, 2020, p. 181).

- b. *Cúcuta creativa y articulada en torno al arte y la cultura*, que busca “el fortalecimiento de las capacidades municipales en primer lugar, para luego escalar a otras instancias como el Concejo de Cultura o consejos de áreas artísticas, que permitan al municipio cumplir con sus responsabilidades constitucionales, en un marco de gobernanza, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas, coordinando con los otros órdenes de gobierno, así como con la sociedad” (Alcaldía de San José de Cúcuta, 2020, p. 181).

Además de las acciones del Gobierno, otros actores de la sociedad hacen esfuerzos para consolidar el departamento como polo de desarrollo industrial, comercial y de servicios que permitan fortalecer la industria turística y hotelera, mediante estrategias como el mejoramiento de la infraestructura hotelera, la estructuración del clúster en salud, la consolidación de ruedas de negocios en la región, las campañas de *marketing* y la caracterización de los principales atractivos turísticos de la región.

Una acción importante en este campo fue la expedición del Decreto 463 de 2016, que creó incentivos tributarios para quienes construyeran nuevos hoteles “o que demuestren un avance de por lo menos el 61 % en la construcción de la infraestructura hotelera entre el 1° de enero del año 2003 y el 31 de diciembre del año 2017”. El decreto permite que las empresas que construyan nuevos hoteles tengan una tarifa diferencial del 9 % sobre la renta durante los siguientes 20 años (República de Colombia, 2016).

Bajo el amparo de esta norma, algunas cadenas hoteleras internacionales se han establecido en la ciudad de Cúcuta, tales como Holiday Inn, Hilton e Ibis, pues los empresarios saben que esta ciudad es el puerto terrestre más importante con Venezuela y que el cierre de fronteras y los problemas políticos entre los dos países no durarán por siempre.

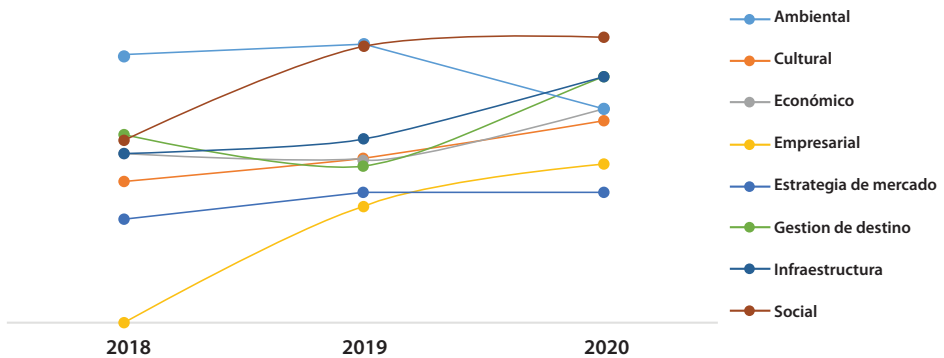
Desde el punto de vista de la competitividad turística, y de acuerdo con el Índice ICTRC, para 2020 la ciudad de Cúcuta ocupaba el puesto 13 entre todas las ciudades capitales de Colombia, tenía 4.952 habitaciones hoteleras, el turismo generaba el 8 % del empleo y contaba con 391 prestadores de servicios turísticos activos.

**Tabla 2. Índice ICTRC de Cúcuta**

	2018	2019	2020
Ambiental	6,24	6,52	4,97
Cultural	3,30	3,87	4,70
Económico	3,99	3,77	5,00
Empresarial	-	2,70	3,73
Estrategia de mercado	2,41	3,00	3,00
Gestión de destino	4,37	3,65	5,78
Infraestructura	3,93	4,31	5,78
Social	4,27	6,45	6,68

Fuente: elaboración propia con base en datos de COTELCO-UNICAFAM (2021).

En los tres años de medición de la competitividad turística de las ciudades capitales, Cúcuta ha tenido un crecimiento en seis de los ocho indicadores (cultural, económico, estrategia de mercado, gestión de destino, infraestructura y social). Mientras tanto, ha tenido un leve retroceso en los factores ambiental y empresarial (ver Tabla 2 y Figura 2).

**Figura 2. Índice ICTRC de Cúcuta**

Fuente: elaboración propia con base en datos de COTELCO-UNICAFAM (2021).

Otra situación coyuntural que ha impactado enormemente la industria hotelera a nivel mundial es la pandemia del covid-19, que en el caso de la ciudad de Cúcuta generó pérdidas de cerca del 70 %. Aunque se estima que esta situación continuará así durante algunos años, se espera que las medidas del Gobierno relajen el

confinamiento y la expectativa de la frontera colombo-venezolana para reactivar el sector (Montañez y Romero, 2021).

En estas condiciones de crisis y volatilidad, pero a la vez de grandes retos y oportunidades, el sector requiere de personas con competencias gerenciales que diseñen estrategias y acciones para reactivar el sector y toda su cadena productiva. Por esta razón es que se plantea esta investigación, cuyo objetivo general es identificar las competencias gerenciales que requiere la industria hotelera de la ciudad de Cúcuta para transformar positivamente las empresas hoteleras.



## CAPÍTULO 2

# COMPETENCIAS GERENCIALES

La palabra *competencia* probablemente se dio a conocer con el diálogo platónico *Lisis*, que se refería a la capacidad de establecer amistad y significaba ‘ser capaz, tener la habilidad o destreza para lograr un propósito’ (Mulder *et al.*, 2007). Etimológicamente proviene de *competere*, que quiere decir ‘ir al encuentro de, aspirar a algún objetivo’ (Corominas y Pascual, 2007).

Chomsky (1957) caracteriza el concepto de competencia básica y lo divide en dos partes: *competencia* y *actuación*. La primera se refiere al conocimiento y dominio que tiene una persona sobre cierta materia, y la segunda se refiere al uso real que se le da a estos en situaciones específicas. En otras palabras, competencia es la habilidad que tiene un individuo para aplicar sus conocimientos de forma adecuada y conseguir los resultados que espera, lo que lo convierte en un experto o sujeto competente para desempeñar esa materia. La competencia puede ser sinónimo de habilidad, disposición, atribución, dominio o destreza, siempre con la premisa de ser demostrable en un contexto específico y compuesto de conocimiento y acción (Del Pino, 1997).

Un referente importante en la conceptualización de competencia es el proyecto DeSeCo (Definition and Selection of Competencies), desarrollado por la OCDE. En este proyecto la competencia se define como la capacidad para desarrollar actividades o tareas ante las exigencias del individuo y la sociedad, para las cuales requiere de conocimiento, actitud, motivación y emoción (OCDE, 2003), aspectos que pueden ser medidos y evaluados.

El proyecto DeSeCo de la OCDE clasifica las competencias en tres categorías: a) Uso de herramientas para interactuar con el ambiente (físicas, tecnológicas, de comunicaciones y del lenguaje); b) Capacidad para interactuar en grupos heterogéneos, ya que el mundo está cada vez más globalizado y se requiere de la comunicación con personas de diversos orígenes culturales y sociales; y c) Actuar de manera autónoma con el fin de tomar decisiones en un mundo más amplio y globalizado. Estas categorías de competencias están mutuamente relacionadas y son fundamentales para determinar las competencias clave (ver Figura 3).

**Figura 3. Competencias básicas**



Fuente: elaboración propia con base en datos de OCDE (2003).

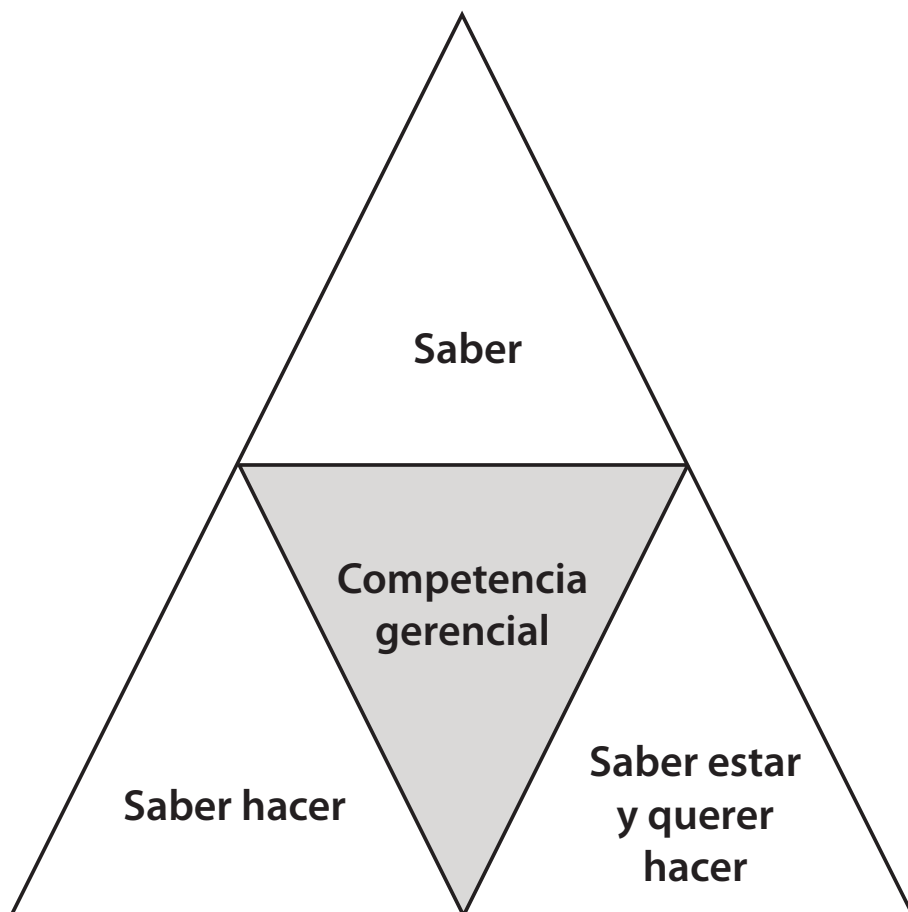
La primera categoría (uso de herramientas para interactuar con el medio ambiente) es cada día más exigente debido al mundo globalizado, donde se requiere de conocimientos específicos, el idioma y el manejo de herramientas físicas y tecnológicas. Utilizar este conocimiento de manera interactiva, reflexionar sobre

el contexto en el que se presenta, identificar las fuentes apropiadas de información para tomar decisiones y evaluar su calidad hacen parte de esta categoría.

La segunda categoría (capacidad de interactuar con grupos heterogéneos) también es esencial en un mundo globalizado pues se requiere de habilidades para relacionarse bien con otros individuos, tener empatía, manejar adecuadamente las emociones, cooperar y gestionar y resolver conflictos.

Finalmente, la tercera categoría (actuar de manera autónoma) requiere de una comprensión del entorno, las dinámicas sociales y los roles de los diferentes actores del sistema. Por lo tanto, se requiere comprender y actuar en contexto, comprender patrones, considerar diversos escenarios, priorizar y definir metas, aprender de acciones pasadas e identificar derechos, intereses, necesidades y límites en cada actuación.

Desde el punto de vista organizacional, McClelland (1973) establece las pautas para definir el constructo de competencia en el contexto laboral, caracterizando el nivel de desempeño laboral en cada puesto de trabajo, que está asociado con la disposición de cada individuo sobre las actividades que realiza. En este modelo, aspectos como habilidades, autoimagen, rol social, motivación y conocimientos están relacionados con el desempeño de cada cargo y, por lo tanto, forman parte de la competencia para llevarlo a cabo (Boyatzis, 1982).

**Figura 4. Elementos de la competencia gerencial**

Fuente: elaboración propia con base en datos de Hellriegel *et al.* (2009).

En ese sentido, la competencia gerencial está formada por tres elementos claves: el conjunto de conocimientos (saber), las habilidades (saber hacer) y las actitudes (saber estar y querer hacer). Estos elementos se aplican al desempeño gerencial para lograr los objetivos de la organización (Hellriegel *et al.*, 2009), por lo cual constituyen un conjunto de conocimientos, actitudes, destrezas y comportamientos que necesita un individuo para ser eficiente en labores de alta gerencia, donde existen proyectos de gran envergadura que ninguna persona por sí sola podría ejecutar (ver Figura 4).

Las competencias gerenciales van más allá de los individuos y son críticas para el desarrollo de proyectos de gran envergadura (Bucur, 2013). Así mismo, González y Wagenaar (2003) consideran que las competencias representan un conjunto de habilidades, conocimientos, valores y capacidades para conseguir un objetivo.

En suma, las competencias gerenciales son el conjunto de habilidades para lograr los objetivos planteados en la organización y se utilizan como medidas y predictores del desempeño organizacional. La competencia más importante es la de aprendizaje profundo y activo a partir de la experiencia, ya que esta controla, promueve y crea las condiciones para que las demás puedan emerger (Mulder, Weigel y Collins, 2007). En el mismo sentido, Boyatzis (1982) considera que las competencias gerenciales son características del individuo que están relacionadas con un desempeño laboral efectivo y/o superior que se evalúa en términos de acciones específicas o indicadores.

En el mundo empresarial, la gestión del conocimiento es clave para desarrollar ventajas competitivas sostenibles (Lara y Salas-Vallina, 2017). Por lo tanto, es pertinente saber qué competencias gerenciales son significativas para gestionar el negocio y las complejidades de su entorno, enfocar los esfuerzos para encontrar personas capaces de desarrollarlas, realizar acciones que fortalezcan esas habilidades y establecer los métodos e instrumentos para su evaluación. Es decir, es necesario alinear racionalmente las competencias de los trabajadores con las necesidades de la empresa, fortaleciendo el conocimiento y las disposiciones conductuales mediante la educación, la capacitación formal o la experiencia en el cargo (Saxena y Bendale, 2014), lo que constituye un desafío para todas las organizaciones (Marsden, 1999).

De acuerdo con Hellriegel *et al.* (2009), las competencias gerenciales son un “conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones” (p.4). En este contexto las personas no son juzgadas por su inteligencia sino por una serie de habilidades específicas que están mutuamente relacionadas y que en conjunto conforman una competencia administrativa eficiente. Para estos autores las competencias gerenciales son las siguientes: a) Competencias para la comunicación; b) Competencias para la planeación y gestión; c) Competencias para trabajar en equipo; d) Competencias para la acción estratégica; e) Competencias para la multiculturalidad; y f) Competencia para la autoadministración (ver Figura 5).

**Figura 5. Modelo de competencias gerenciales**

Fuente: Hellriegel *et al.* (2009).

## 2.1 Comunicación

La comunicación es uno de los principales pilares del proceso administrativo en cualquier organización pública o privada, hasta el punto de ser una de las ciencias modernas más importantes, especialmente por el avance de la información y la tecnología. Un sistema de comunicación eficaz es necesario para el buen funcionamiento del proceso administrativo (Ayasrah, 2006).

Las habilidades o destrezas para comunicarse con los demás colaboradores y establecer relaciones armónicas, efectivas y productivas constituyen un aspecto fundamental en la cohesión de un equipo de trabajo en pro de un objetivo (Otero y Caridad, 2009). Para las empresas es un reto crucial establecer comunicaciones asertivas para manejar con fluidez los aspectos internos y externos del entorno organizacional.

Uno de los referentes importantes en el estudio de la gerencia es Peter Drucker, quien sobre las competencias señala que la comunicación interpersonal requiere la máxima atención en la administración pública, las Fuerzas Armadas, los negocios y, en general, todas las corporaciones modernas, pues las comunicaciones asertivas producen acciones transformadoras (Drucker, 1999). En el mismo sentido, Rojas y Arapé (1999) consideran que la comunicación es esencial para el proceso gerencial y que se utiliza como vehículo de cohesión de los individuos con las organizaciones y la sociedad.

La competencia de la comunicación implica escuchar, informar, tener canales abiertos, ser capaz de negociar y mantener la fluidez en la información, ya que es vital para el funcionamiento de la organización.

## 2.2 Planificación y gestión

La segunda competencia del modelo propuesto se refiere a la capacidad de planificar y gestionar, cuya función es clave en el proceso administrativo. La competencia de planificación es la capacidad de determinar efectivamente la visión, objetivos y metas de una organización, asignando tareas, recursos, tiempos y mecanismos de medición y control. Por su parte, la competencia de gestión se refiere a la capacidad de administrar los recursos y resolver problemas, combinando los enfoques racional-crítico e intuitivo-creativo para crear una ventaja competitiva duradera en la organización (Bonn, 2005).

Obiedy y Qadoori (1998) creen que las competencias de planeación y gestión tienen tres componentes a nivel del individuo: a) Expresan la capacidad del líder en el desempeño de las funciones vitales de la organización; b) Muestran la capacidad, experiencia y habilidad de dar lectura a las circunstancias del entorno organizacional y de tomar medidas al respecto; y c) Expresan la capacidad creativa e innovadora de cada persona en la organización.

Ser competente en planeación permite que la empresa tenga una visión clara de futuro que cohesione a todos los trabajadores para aprovechar su energía, concentrar su atención en los objetivos y evitar las distracciones, especialmente en momentos de crisis (Liedtka, 1998; Liedtka y Rosenblum, 1996). Otros autores

(Boland, 1984; Collins y Porras, 1994; Weick, 1995) consideran que cuando un líder tiene la competencia de planeación proporciona una visión orientadora que ayuda a que todas las estrategias y acciones se enfoquen en los grandes objetivos de la compañía, guiando e inspirando a todos los individuos en torno a una identidad común. Adicionalmente, Stacey (1992) cree que estas competencias ayudan a leer los ecosistemas y a proponer agendas con temas, retos, intenciones y aspiraciones empresariales.

Algunas características adicionales de la competencia de planificar y gestionar son la capacidad de recolectar y analizar información referente a un problema organizacional y de tomar la decisión más oportuna y confiable posible con base en esta; la capacidad de proponer proyectos que tengan el mayor grado de factibilidad; la capacidad de administrar correctamente el tiempo; y la capacidad de elaborar y ejecutar presupuestos.

## 2.3 Trabajo en equipo

La tercera competencia gerencial se refiere a trabajar en equipo y consiste en el conocimiento de los principios, valores y funcionamiento de la organización, y la capacidad para usar los recursos de manera eficiente con base en las habilidades y capacidades individuales de sus miembros (Guzzo y Salas, 1995). A menudo esta competencia está conformada por otras dimensiones como la planificación y toma de decisiones, el análisis de la misión del equipo, el análisis de tareas y la previsión de roles, la supervisión del rendimiento, la retroalimentación, la resolución de conflictos y la coordinación y capacidad de compartir conocimiento (Stevens y Campion, 1994; Guzzo y Salas, 1995; Rousseau *et al.*, 2006).

Las organizaciones modernas requieren del trabajo en equipo. Esto implica la gestión de recursos humanos y la disponibilidad de personas que sean capaces de generar sinergias y empatía para que todos los individuos trabajen en pro de unos objetivos, en un contexto específico y con recursos limitados. Cuando algunas personas no tienen dichas capacidades, esto puede obstaculizar el desempeño y, en consecuencia, comprometer el logro de los propósitos de la empresa (Le Boterf, 2005).

Esta competencia implica la capacidad de crear entornos saludables, establecer relaciones gana-gana, procurar ambientes donde se cultive la sana divergencia y el respeto por los demás, y gestionar conflictos cuanto haya diferencias de criterios. El trabajo en equipo requiere que el esfuerzo de todos sea superior a las sumas individuales y que se creen sinergias que potencien y combinen las habilidades y capacidades de cada persona para que todos los miembros se sientan realizados y parte de un tejido social-empresarial.



## 2.4 Acción estratégica

La cuarta competencia gerencial es la acción estratégica, que significa pensar estratégicamente, realizar planes y ejecutar acciones. Pensar estratégicamente consiste en resolver los problemas organizacionales por medio de la combinación de los enfoques racional e intuitivo de forma sistémica y holística para proporcionar una ventaja competitiva y duradera a la organización.

El pensamiento estratégico tiene cinco componentes fundamentales: 1) *Pensar a través del tiempo*, es decir, comprender que las características y circunstancias de la organización y su entorno actual no estarán presentes necesariamente en el futuro, por lo cual es necesario imaginar escenarios posibles y tomar las acciones para alcanzarlos; 2) *Enfoque sistémico*, que significa pensar de forma compleja, holística y continua sobre el comportamiento del entorno y el desempeño de la organización; 3) *Oportunismo inteligente*, que se refiere a crear los mecanismos necesarios para ejecutar las estrategias previstas y adoptar las estrategias emergentes para hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno; 4) *Enfoque de intención*, que se refiere a tener una visión clara y orientadora sobre hacia dónde se dirige la empresa y no perderse en vaguedades, especialmente en momentos de crisis; y 5) *Proceso basado en hipótesis*, en donde cada escenario futuro se somete a prueba y aquel que resulte más factible se adopta y desarrolla (De Bono, 1996; Robinson y Stern, 1997; Amabile, 1998; Kao, 1997; Senge, 1990).

## 2.5 Multiculturalidad

La quinta competencia en el modelo de Hellriegel, Jackson y Solum (2009) es la multiculturalidad, que se refiere a la capacidad de conocer las prácticas, valores, liderazgos y acciones de los entornos regionales, nacionales y globales, y de comprender cómo afectan a la organización. Se trata de ser sensibles a las características económicas, políticas, sociales y culturales de cada país o región y a la afectación positiva o negativa que pueden tener sobre la empresa.

Al interior de la organización, la competencia de multiculturalidad significa tener la capacidad de comprender y aceptar que cada individuo tiene unos valores religiosos, sociales, políticos y étnicos con los que hay que trabajar y convivir, y que hay que convertir en una fortaleza para la institución (Zabalza, 2015).

## 2.6 Autoadministración

La sexta competencia gerencial se refiere a la capacidad de autoadministración. Esta corresponde al conjunto de habilidades y destrezas que el individuo posee para manejar sus emociones y estímulos de acuerdo con unos parámetros establecidos por la organización y la sociedad. Actuar dentro de esos arquetipos sirve de ejemplo y guía a los demás miembros de la organización e implica poseer integridad, ética, ímpetu, entrega personal, equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, autoconciencia y desarrollo (Hellriegel *et al.*, 2009).

El comportamiento ético gerencial está conformado por el conjunto de acciones que los directivos realizan en su cotidianidad, en el marco de los principios y normas establecidas por la organización y la sociedad (Rodríguez, 2005). De acuerdo con la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977; Bandura, 1989), las personas aprenden emulando modelos de comportamiento de los gerentes, ya que representan figuras de autoridad que atraen la atención de los trabajadores. Además, los gerentes tienen la potestad de dar recompensas y castigos e influir en el comportamiento de los empleados, lo que significa que cualquier actuación de un gerente debe estar dentro de los parámetros éticos, morales y legales. Los gerentes, directa o indirectamente, promueven a través de su comportamiento y acciones una conducta entre sus seguidores que puede ser o no ética o moralmente apropiada, por lo que deben ser rectos en su actuación y cumplir con los más altos estándares aceptados en la sociedad (Brown *et al.*, 2008).

La competencia de autoadministración también se refiere al ímpetu personal de cada gerente, especialmente en los momentos de complejidad y crisis donde nadie se atreve a emprender proyectos. Esta competencia requiere de la capacidad de encontrar un equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, ya que existe una relación mutua entre los dos aspectos de la vida, pues las realizaciones o conflictos en la vida laboral afectan la vida personal (Greenhaus y Beutell, 1985; Frone *et al.*, 1992; Jones y McKenna, 2002).

Con respecto a la autoconciencia y el desarrollo, es sabido que el gerente está sometido a altos niveles de estrés y presión en el desarrollo de sus funciones, por lo que requiere de la capacidad de dominar emociones perturbadoras y de tener conciencia y sensibilidad frente a las emociones de los trabajadores (Goleman, 1999; Ortega, 2010).

Para Agut, Grau y Peiro (2003), en las organizaciones hoteleras hay *competencias técnicas* y *competencias genéricas*. Las competencias técnicas se refieren a las habilidades y conocimientos para desempeñar una tarea eficazmente en las áreas financiera, de *marketing*, de calidad, de prevención de riesgos y administrativa, entre

otras. Por su parte, las competencias genéricas están relacionadas con características del individuo como motivación, actitud, personalidad, conocimiento y experiencia, las cuales le permiten gestionar con éxito diversas situaciones; se refieren a lo que se conoce como “ser capaz de hacer”, “saber cómo comportarse” y “querer hacer”.

La competencia de autoadministración es pertinente a todas las personas que desempeñan cargos de alta gerencia, no solamente en relación con el conocimiento sino también en relación con la vida personal. Las actuaciones y comportamientos de un gerente configuran un arquetipo que generará estímulos y valores que contribuirán en su conjunto a que una organización tenga un alto desempeño.



## CAPÍTULO 3

# ASPECTOS METODOLÓGICOS

Con el método científico se pretende ejecutar un conjunto de normas y procesos de forma rigurosa para obtener nuevos conocimientos. Es el único procedimiento que no aspira a obtener resultados definitivos y se puede aplicar a todas las disciplinas del saber. Bunge (1985) lo define como el conjunto de “procedimientos que se aplican al ciclo entero de la investigación en el marco de cada problema de conocimiento” (p. 24).

### 3.1 El método

El método científico es un conjunto de procesos prácticos que se utilizan de forma sistémica y que son aceptados por la comunidad científica para construir, confirmar o negar una teoría. Se basa en una serie de experimentos y observaciones que garantizan la validez de la toma de información, su tratamiento y la presentación de resultados. Etimológicamente la palabra *metodología* proviene del vocablo griego *methodos*, que a su vez está compuesto por *meta* (objetivo) y *hodos* (camino), lo que significa ‘el camino a recorrer para alcanzar un objetivo’ (Manfredi, 1993).

A través de la historia el método científico ha tenido dos corrientes principales: a) Positivista, que utiliza aspectos cuantitativo-deductivos para construir los resultados; y b) Fenomenológico, que se relaciona más con aspectos cualitativo-

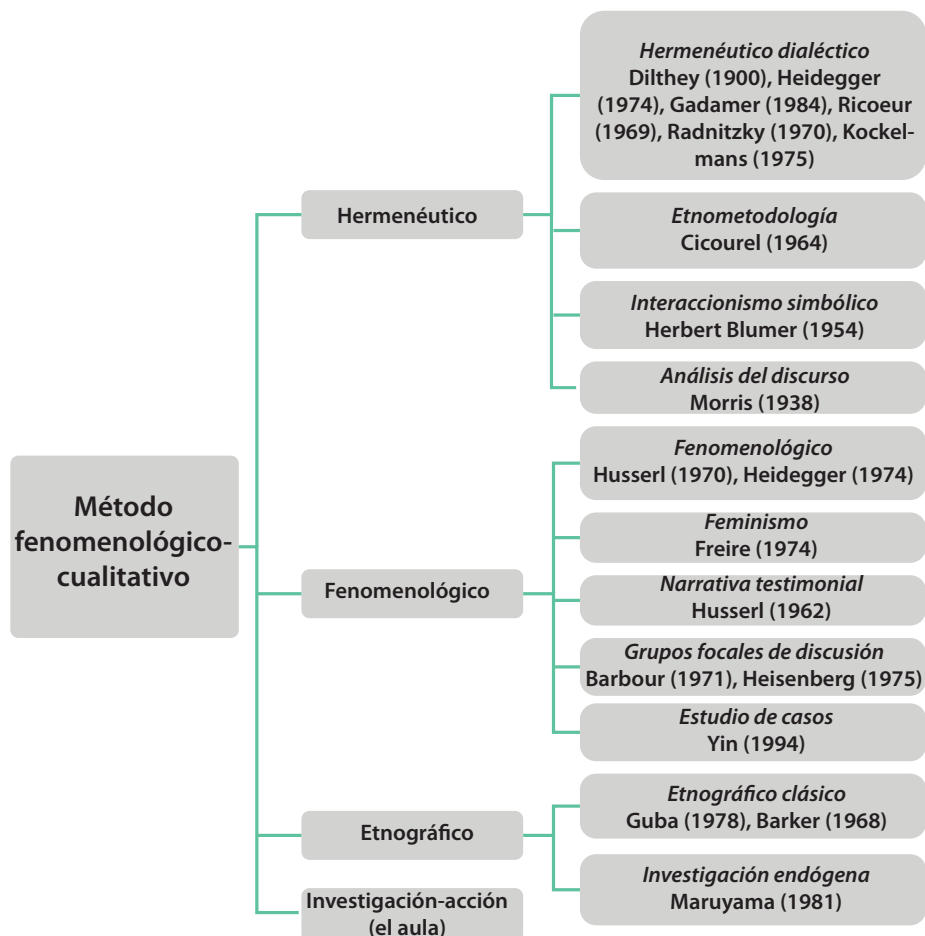
inductivos sobre los cuales se determinan los nuevos conocimientos (Koeting, 1984; González *et al.*, 2020).

Para este trabajo se adoptó el método fenomenológico que según Heidegger (1974) y Gadamer (1996) permite describir con profundidad el estudio y develar las experiencias originales formuladas tal como son vividas por sus protagonistas.

### **3.2 El enfoque**

Hoy, el método fenomenológico tiene diversas variantes que normalmente se conocen como 'enfoques'. Dentro de estas se mencionan la fenomenología, la hermenéutica, la investigación-acción y la etnografía, que a su vez tienen diferentes subdivisiones y combinaciones que son utilizadas por los investigadores de acuerdo con el objeto observado y el tipo de investigación (ver Figura 6).

Figura 6. Enfoques fenomenológicos



Fuente: González *et al.* (2020).

El enfoque hermenéutico tiene el propósito de “descubrir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos, los gestos y, en general, el comportamiento humano, así como cualquier acto u obra suya, pero conservando su singularidad” y manteniendo su contexto (Martínez, 2004). A su vez, este enfoque tiene otras subdivisiones más específicas como el enfoque etnográfico, que busca descubrir los significados de un objeto de estudio de una forma tan libre como sea posible de supuestos teóricos anteriores (Ricoeur, 1969; Radnitzky, 1970; Heidegger, 1974; Gadamer, 1984; Dilthey, 1990).

El paradigma etnometodológico tiene el propósito de “especificar la esencia o el qué de las prácticas sociales dentro de dominios altamente circunscritos o especializados del conocimiento y de la acción” (Martínez, 2002, p. 13). Este enfoque fue propuesto por Harold Garfinkel (1967) para comprender cómo los individuos ven la realidad y cómo se establecen las interacciones en esta realidad social. El objeto se comprende por medio del estudio de las actuaciones de los individuos en su cotidianidad. La etnometodología interpreta las interacciones de los individuos y el resultado que producen (Flick, 2004).

La premisa del enfoque etnometodológico es que la conducta de un grupo social no es determinada por agentes externos, sino que es el resultado de la interacción de sus individuos, los cuales no están alienados sino que son capaces de actuar frente a situaciones problemáticas y encontrar soluciones, lo cual a su vez crea una cultura y metodología en su forma de actuar.

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de esta investigación es determinar cuáles son las competencias gerenciales que existen y que se requieren en el sector hotelero de la ciudad de Cúcuta, es necesario comprender cómo actúan sus agentes y cuáles son los métodos, acciones e interacciones que aplican en su realidad. Por lo tanto, esta investigación adopta el enfoque etnometodológico.

### **3.3 El nivel**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), una investigación puede tener diferentes niveles, dependiendo del conocimiento que el investigador tenga del tema, del conocimiento que se haya publicado y de la perspectiva que el investigador quiera abordar. Así, una investigación puede ser exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa, siendo la explicativa la de mayor nivel de conceptualización de los fenómenos. Este tipo de investigación busca identificar las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. El nivel explicativo es más estructurado que los demás e implica un entendimiento del fenómeno de referencia. Por lo tanto, esta investigación tiene un nivel explicativo, ya que busca dar una explicación de lo que ocurre con el fenómeno de la investigación docente en la Universidad Francisco de Paula Santander y la forma en que se manifiesta.

### **3.4 Las fases de la investigación**

Por tratarse de una investigación cualitativa con enfoque etnometodológico que se apoya en la teoría fundamentada, esta se desarrolla de acuerdo con la propuesta de Martínez (2002), quien establece tres etapas: a) Descripción del objeto de estudio; b) Técnicas de abordaje de la realidad; y c) Interpretación de la realidad encontrada.



### 3.4.1 Primera fase: descripción de la realidad

**Escenario de la investigación.** La investigación se realiza en los establecimientos hoteleros de la ciudad de Cúcuta que se encuentran inscritos en la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO), capítulo Norte de Santander, y en la Cámara de Comercio de Cúcuta, como se muestra en la Tabla 3.

**Tabla 3. Hoteles con tarjeta COTELCO en Cúcuta**

Hotel Amaruc	Hotel Arizona Suites
Hotel Arrival	Arthur Brich
Hotel Babilonia	Bianco Hotel Boutique
Hotel Boutique Colombia	Hotel Bquin Plaza Boutique
Casablanca Hotel	Hotel Casino Internacional
Hotel Chucarima	Hotel Exelsior
Hotel Fénix	Holiday Inn Cúcuta
Luxor Hoteles Cúcuta	Hotel San Andrés
Hotel Savac	Hotel Tonchalá
Hotel Zaraya	

Fuente: COTELCO (2021).

COTELCO Norte de Santander es la entidad gremial que representa la industria hotelera del departamento de Norte de Santander, y cuenta con hoteles en Cúcuta, Ocaña, Villa de Rosario y Chinácota. Juntos, los hoteles de las cuatro ciudades disponen de más de 1.400 habitaciones y cuentan con amplios espacios, servicio de restaurante, personal especializado, procesos y medidas de bioseguridad, y la estructura tecnológica necesaria para realizar eventos corporativos. La infraestructura hotelera cuenta con servicios de televisión, wifi, parqueaderos, restaurantes, jacuzzi, spa, aire acondicionado, canchas de tenis, cafés, discoteca, bar y jardines interiores. (COTELCO, 2021).

**Informantes clave.** El proceso de recopilación de información se realizó utilizando informantes clave que se escogieron mediante el método de muestreo no probabilístico, que algunos autores como Goetz y Le Compte (1988) denominan “muestreo intencional u opinático”. Para la selección de los informantes se tuvo en cuenta algunos aspectos que a juicio de los investigadores son importantes para recabar la información. Se privilegiaron aquellos hoteles con mayor envergadura y presencia en la ciudad, donde existe una mayor posibilidad de encontrar gerentes o directores especializados en el sector. Así, de los 19 hoteles relacionados en la

Tabla 3 se tomaron cinco informantes clave, con quienes se recabó la información para esta investigación.

### **3.4.2 Segunda fase: técnicas de abordaje de la realidad**

Las técnicas de recolección de información se refieren a cualquier recurso o proceso del que pueda valerse el investigador para acercarse al objeto de estudio y extraer de él la información requerida. Las principales técnicas de recolección de información en una investigación científica son cuatro: a) Observación; b) Análisis de contenido o análisis documental; c) Entrevista; y d) Encuesta o cuestionario. Cada una tiene variantes y utiliza diferentes tipos de instrumentos.

En la observación estructurada se construye un plan que está conformado por las variables que se van a observar y de las cuales se derivará la información a recolectar. Para el desarrollo de este plan no es necesario que el investigador se incorpore al objeto de estudio y haga parte de la cotidianeidad observada.

La técnica de entrevista consiste en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio con el fin de obtener respuestas a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Tiene la ventaja de que por medio de ella se obtiene una información más completa ya que permite repreguntar, pues las respuestas de los informantes pueden dar motivo a otras preguntas que lleven a obtener datos más específicos. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron las técnicas de observación directa, análisis documental y entrevistas.

Las primeras preguntas que se formularon a los entrevistados provenían de la literatura, de experiencias anteriores y del conocimiento de los investigadores. Estas ideas preliminares dieron el punto de partida, ya que sería inusual e ineficaz entrar al campo de trabajo sin un conocimiento previo del tema y sin unas preguntas de tipo transitorio.

### **3.4.3 Tercera fase: interpretación de la realidad**

El proceso de análisis de la información se realizó con el método de teoría fundamentada o teoría enraizada propuesto por Strauss y Corbin (2002), según el cual se recopilan los datos y se categorizan o agrupan de acuerdo con la semejanza de sus propiedades para posteriormente convertirlos en información; en este caso se agrupan por tipo de competencia. Una vez se categorizaron los datos recolectados se describieron e interpretaron según sus características, propiedades, dimensiones e interrelaciones. Esta metodología consta de las siguientes etapas: a) Codificación abierta; b) Categorización; y c) Triangulación.

**Codificación abierta.** La teoría enraizada denomina *codificación abierta* al proceso de descubrir las propiedades y características de un objeto a partir de su microanálisis. Para ello se establece una pirámide que comienza en la conceptualización y que culmina con la teoría. La conceptualización es la primera fase de la construcción teórica y consiste en la representación abstracta de un objeto, evento, acción o interacción que el investigador identifica como significado de los datos. La interpretación de los significados se da a partir de las propiedades o atributos de cada concepto. A medida que se avanza en el análisis se encuentran varios conceptos semejantes por sus características, lo que permite agruparlos en un mismo código.

Para encontrar las propiedades y características de los conceptos, los datos se codificaron y etiquetaron para posteriormente realizar un microanálisis mediante la comparación, la realización de preguntas y la búsqueda de significados alternativos.

**Figura 7. Proceso de construcción de teorías a partir de los datos recolectados.**



Fuente: elaboración propia con base en datos de Strauss y Corbin (2002).

**Categorías.** Las categorías son conceptos derivados de los datos que señalan fenómenos. Describen problemas, asuntos, preocupaciones y cuestiones que son importantes para quienes los estudian (Strauss y Corbin, 2002). Aunque a medida que se avanzó en la investigación y la rotulación de textos o datos emergieron los conceptos y se agruparon en categorías, el punto de partida fue la propuesta de

categorías que surgieron del modelo de competencias gerenciales propuesto por Hellriegel, Jackson y Solum (2009), como se muestra en la Tabla 4.

**Tabla 4. Categorías iniciales**

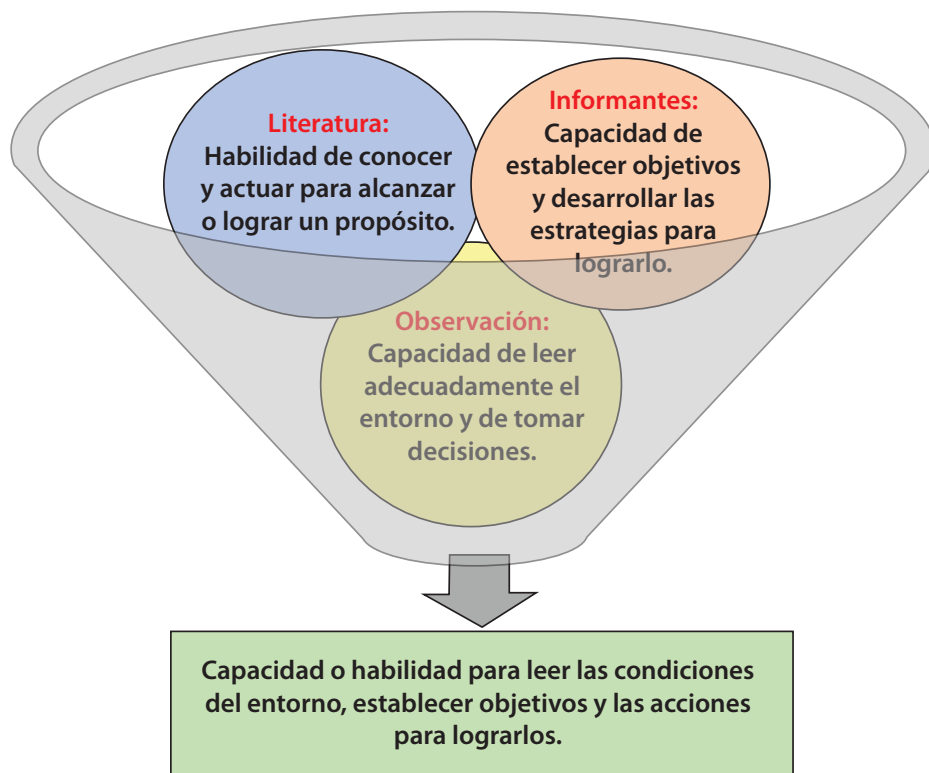
Categoría
Autoadministración
Multiculturalidad
Acción estratégica
Comunicación
Trabajo en equipo
Planeación y gestión

Fuente: elaboración propia en base a datos de Hellriegel *et al.* (2009).

**Codificación selectiva.** Se trata de purificar las categorías que finalmente se integran y que forman un esquema teórico más amplio que el aportado por los resultados de la investigación. El primer paso es descubrir la categoría central o nuclear, la cual representa el tema principal de una investigación. La categoría central no emerge a primera vista, sino que se va presentando en la medida en que se hacen análisis de datos y averiguaciones. Una categoría central es aquella que tiene la mayoría de las propiedades de las demás y cuya descripción explicativa también congrega a las otras.

Finalmente se presentan los informes a los participantes e interesados en la investigación y se recogen todas sus críticas y aportes. “Una teoría que está enraizada en los datos debe ser reconocible para los participantes, y aunque no se ajuste en cada detalle a sus casos, los conceptos principales deben hacerlo” (Strauss y Corbin, 2002, p. 111).

**Triangulación.** Según Okuda y Gómez-Restrepo (2005), la triangulación consiste en el “uso de varios métodos, de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno” (p. 119). El propósito de la triangulación es confrontar los resultados de diferentes fuentes, de modo que si los resultados son similares se corroboran los hallazgos, pero si los resultados son contradictorios, se tiene la oportunidad de elaborar una perspectiva más amplia sobre la interpretación del objeto de estudio.

**Figura 8. Método de triangulación de la información**

Fuente: elaboración propia.

Para la realización de este trabajo se utilizó la triangulación de datos, que consiste en la verificación y comparación de la información obtenida en diferentes momentos mediante los instrumentos utilizados en la recolección de la información, los cuales son la observación directa, la entrevista y el análisis documental (ver Figura 8).



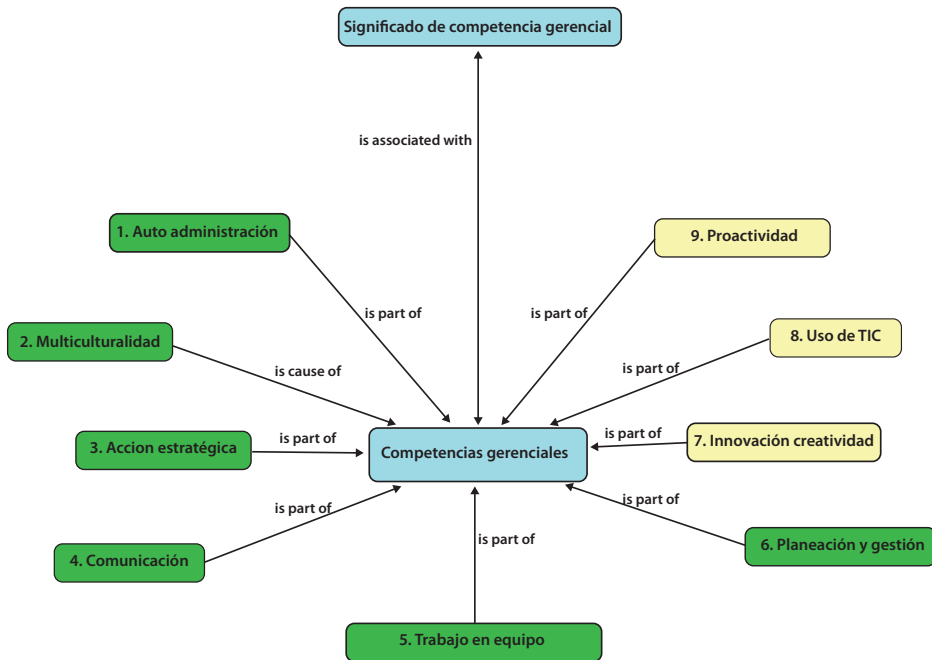
## CAPÍTULO 4

# RECONFIGURANDO LA REALIDAD

En este apartado se presentan los resultados de la investigación obtenidos a partir de las entrevistas a los informantes clave mediante una metodología inductiva. La información se trianguló con las observaciones de los investigadores, la revisión documental en teoría de las competencias y la información obtenida de los gremios económicos que conforman el sector hotelero. Estas tres fuentes permitieron reconfigurar el significado de competencias gerenciales en el sector e identificar las competencias que los empresarios consideran que se requieren en la industria.

El análisis de la información se presenta en dos partes. La primera está relacionada con la definición de competencias gerenciales del sector hotelero y la segunda está relacionada con las competencias gerenciales que se requieren en estas organizaciones. Con respecto al significado de 'competencias gerenciales', se construyó un concepto alrededor de lo que los ejecutivos entrevistados creían que era una competencia gerencial y se confrontó con la literatura existente sobre el tema. Para conformar las competencias gerenciales del sector hotelero de la ciudad de Cúcuta se tomó como eje central de discusión el modelo presentado por Hellriegel, Jackson y Solum (2009), se confrontaron las premisas de estos autores con la realidad observada y se detallaron algunas categorías emergentes adicionales. Finalmente se propuso un modelo teórico de competencias gerenciales del sector.

**Figura 9. Categorías encontradas en el estudio**



Fuente: elaboración propia.

En la Figura 9 se muestran las dos categorías centrales del estudio: ‘significado de competencia gerencial’ y ‘competencias gerenciales’ que requiere el sector hotelero de la ciudad de Cúcuta (color azul). Las categorías de competencias gerenciales se presentan en dos grupos: el primer grupo contiene seis categorías enumeradas del 1 al 6 (color verde), que se refieren a las competencias inicialmente planteadas con base en el modelo de Hellriegel, Jackson y Solum (2009), y el segundo grupo (color amarillo) contiene tres categorías emergentes del estudio y están enumeradas del 7 al 9.

## 4.1 Significado de competencias gerenciales

En esta parte de la investigación se incluyen los imaginarios de los ejecutivos entrevistados sobre el significado de las competencias gerenciales para la industria hotelera.

- » “Las competencias gerenciales son las habilidades, capacidades, destrezas y saberes que deben poseer los gerentes del sector con el fin de llevar a cabo las funciones inherentes al cargo, ejecutar los procesos de



planificación, organización, dirección y control y las demás actividades que se requieran en la organización” (Informante 1).

- » “Las competencias gerenciales son, en esencia, la capacidad que debe tener un individuo para planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos requeridos de una organización con el propósito de lograr la visión y los objetivos de la compañía” (Informante 2).
- » “Se trata de la capacidad que tienen los gerentes para desarrollar la plataforma estratégica institucional, desarrollar su misión y lograr los objetivos misionales de la misma” (Informante 3).
- » “Las competencias gerenciales son las habilidades que tienen los altos ejecutivos y sus colaboradores para hacer uso de los recursos de manera eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos planteados” (Informante 4).
- » “Las competencias gerenciales se refieren a la habilidad que tienen los individuos que dirigen la organización para establecer objetivos y encontrar la manera de lograrlos, utilizando la menor cantidad recursos posibles. Se trata, además, de la habilidad para hacer lectura de la capacidad de la organización frente a los desafíos que presenta el entorno y sacarles el máximo beneficio” (Informante 5).

La revisión teórica deja claro que las competencias gerenciales están relacionadas con el conocimiento y la capacidad de actuar (Chomsky, 1957), de desarrollar actividades o tareas frente a las exigencias de la sociedad con actitud, motivación y emoción (OCDE, 2003), con el propósito de lograr unos objetivos organizacionales planteados (Mulder *et al.*, 2007) que deben ser demostrables en un contexto específico (Del Pino, 1997). Además, la competencia gerencial significa tener la capacidad de usar herramientas tecnológicas para actuar en un mundo globalizado, interactuar en grupos heterogéneos y tener autonomía en la toma de decisiones (OCDE, 2003).

A partir de las observaciones realizadas por los investigadores se puede constatar que el sector tiene un alto nivel de competitividad, sobre todo debido al proceso de globalización y desregularización de la economía, unido al crecimiento del comercio electrónico y las telecomunicaciones, lo que ha permitido a los usuarios buscar más alternativas para sus necesidades, expectativas y deseos. Por lo tanto, la expectativa del cliente del sector cada día es mayor y por ende las empresas deben ser más proactivas para responder a sus exigencias y a la enorme competencia en el sector.

Los hoteles requieren de gerentes con competencias muy particulares, pues deben ser capaces de enfrentar el mercado global y el ingreso de competidores internacionales, comunicarse con los clientes internos y externos, leer las tendencias de los mercados

regionales y globales, encontrar puntos de encuentro con otros sectores económicos y plantear estrategias y acciones para la prosperidad y consolidación de la industria.

En suma, y habiendo triangulado la información de las tres fuentes, se puede concluir que las competencias gerenciales del sector hotelero de la ciudad de Cúcuta significan tener la habilidad de determinar las capacidades de la organización y su interacción con el ecosistema, establecer las necesidades del entorno globalizado y cambiante, comprender las necesidades del cliente y entregar un servicio acorde a sus expectativas. Para ello se requieren habilidades comunicativas, de pensamiento estratégico, de innovación, de visión, de autorrealización y de pensamiento complejo que permitan mirar la globalidad del mercado, pero también las particularidades locales.

En los testimonios de los informantes se puede observar una gran capacidad conceptual frente al significado de competencia gerencial, la necesidad de que el gerente tenga conocimiento y la habilidad de aplicarlo en la cotidianidad.

## **4.2 Competencias gerenciales**

Luego de dar el significado de competencias gerenciales del sector hotelero, en esta parte se presentan las competencias que debe tener un individuo para dirigir las organizaciones del sector. Para ello se toma como base de discusión las competencias propuestas por Hellriegel, Jackson y Solum (2009) como categorías iniciales según la metodología de Strauss y Corbin (2002). Luego se desarrollan las categorías emergentes, como se muestra en la Figura 5. Las categorías propuestas inicialmente son autoadministración, multiculturalidad, acción estratégica, comunicación, trabajo en equipo, planeación y gestión. Por su parte, las categorías emergentes del estudio son innovación y creatividad, proactividad y uso de TIC. A continuación se expone cada una.

### **4.2.1 Autoadministración**

Esta competencia se refiere a las habilidades y destrezas del líder para manejar adecuadamente emociones y comportamientos con integridad ética y de acuerdo con los parámetros sociales (Hellriegel *et al.*, 2009; Rodríguez, 2005). Los líderes son personas que tienen influencia sobre otros individuos en la organización y son figuras de autoridad que crean modelos a emular (Bandura, 1977; Bandura, 1989), por lo cual su comportamiento debe cumplir con los más altos estándares aceptados por la sociedad (Brown *et al.*, 2008).

La autoadministración también hace referencia a la capacidad de mantener la serenidad y la compostura (especialmente en momentos de crisis), de tomar

decisiones racionales, de resolver las dificultades, de dar solución a los conflictos y de mantener el equilibrio entre la vida personal y laboral (Greenhaus y Beutell, 1985; Frone *et al.*, 1992; Jones y McKenna, 2002).

De acuerdo con los informantes clave:

- » Los líderes de las empresas del sector deben tener “inteligencia emocional, tener empatía con los trabajadores y las personas externas, manteniendo la cordura, el respeto, cumpliendo con sus compromisos y dando ejemplo con su trabajo y dedicación” (Informante 1).
- » Así mismo, el gerente “debe ser autocrítico, crear los espacios para que los trabajadores tengan la posibilidad de expresar sus opiniones y proponer soluciones que permitan tener una visión más completa de la organización y su entorno” (Informante 2).
- » “Las personas que tienen cargos estratégicos en la organización deben ser emocionalmente inteligentes, es decir, manejar sus sentimientos de una manera ejemplar durante el ejercicio de sus tareas, ya que de lo contrario esto afectaría negativamente el ambiente del hotel y podría verse reflejado en la prestación del servicio” (Informante 3).
- » “Los directivos del hotel deben ser personas íntegras moralmente y poseer una ética a toda prueba, ya que sus actuaciones y comportamiento son la base de la cultura, comportamiento y actuación de todos los trabajadores” (Informante 4).
- » “El gerente debe ser capaz de conducirse y manejar los inevitables roces o problemas que se presenten al interior del hotel, tener la capacidad de resolver los conflictos, y detectar y resolver posibles enfrentamientos entre los integrantes del equipo antes de que escalen a situaciones de mayor complejidad” (Informante 5).
- » “La actividad gerencial, como toda acción humana, debe estar regida por valores, moral y ética, que son los principios de convivencia de la sociedad” (Informante 1).

Las observaciones realizadas por los investigadores demuestran que el personal que trabaja en el sector hotelero tiene la habilidad de comprender a los clientes, resolver los problemas que surgen en la cotidianidad, lidiar con los sentimientos del visitante, ser empáticos y buscar siempre dar la mayor satisfacción al cliente. Una gran parte del sector hotelero está conformada por compañías nacionales y multinacionales con mucha trayectoria en el sector servicios, lo que hace que su personal directivo y operativo reciba constante capacitaciones en atención al cliente y manejo de situaciones conflictivas.

Con respecto de las actuaciones éticas, estas son parte de las políticas de las empresas hoteleras y buscan fidelizar a los clientes. Los directivos fomentan en sus empleados algunas reglas básicas sobre el comportamiento frente a los clientes y demás *stakeholders*, como es el caso de prestar servicios de calidad, tratar con reserva los datos proporcionados por los huéspedes, brindar servicios personalizados y evitar las falsas promociones para atraer los clientes, entre otras.

De acuerdo con las consideraciones anteriores se puede concluir que el sector hotelero requiere de directivos con la competencia gerencial de autoadministración como elemento de cohesión con los trabajadores y mecanismo de fidelización, respeto y honestidad frente a los *stakeholders*.

#### **4.2.2 Multiculturalidad**

La competencia de multiculturalidad de los gerentes se refiere a la capacidad de comprender los aspectos culturales, económicos, políticos, étnicos, religiosos y de idioma de cada país o región, y la forma en que esto puede impactar las organizaciones (Hellriegel *et al.*, 2009; Zabalza, 2015). En el sector hotelero esta característica está más marcada, ya que allí se requiere comprender los diversos flujos de turistas que pueden llegar a los hoteles buscando hospedaje, brindar información en diferentes idiomas y comprender las costumbres e intereses de los visitantes. Este conocimiento ayuda a acortar la distancia que enfrentan los funcionarios del hotel con los huéspedes de diversas nacionalidades.

Desde la perspectiva de los ejecutivos entrevistados:

- » “El gerente debe tener una visión global del mundo y tener la capacidad de entender las diferentes tendencias del mercado turístico y hotelero a nivel local, regional y global; de esta forma, se pueden realizar planes que permitan aprovechar las condiciones del entorno” (Informante 1).
- » “Tanto los directivos como los trabajadores de un hotel deben tener la empatía y capacidad de comunicarse con el turista, independientemente de su procedencia e idioma, y brindar un servicio de calidez y calidad, de manera que sus diferencias culturales no sean un obstáculo para disfrutar la estadía en el hotel” (Informante 2).
- » “Es importante que las personas que trabajen en las instituciones hoteleras tengan la capacidad de comunicarse en un segundo idioma, ya que muchos clientes no hablan español. Esto elimina las barreras de comunicación y da la oportunidad de prestar un buen servicio para que el cliente regrese o recomiende a otros turistas” (Informante 3).

- » “Ya que la ciudad de Cúcuta está situada en zona de frontera, llegan muchos turistas de otras nacionalidades, especialmente venezolanos, que requieren ser comprendidos y atendidos de forma adecuada” (Informante 4).
- » “Desde el punto de vista organizacional es más productivo tener equipos multiculturales y diversos, que es en realidad donde reside la creatividad y una enorme ventaja competitiva, ya que la diferencia ayuda a tener perspectivas distintas, siempre y cuando haya un dialogo constructivo” (Informante 5).

La razón de ser de los hoteles requiere que sus directivos tengan una visión global y holística de los mercados, que en el caso de las organizaciones analizadas son compañías multinacionales que pueden recopilar experiencias y conocimientos en diversos ambientes y países. En el caso de la competencia en el idioma inglés se ha encontrado que el 41,17% de los hoteles cuenta con recurso humano capacitado con niveles medio y alto del idioma para interactuar con el visitante extranjero (Calderón-Delgado *et al.*, 2017).

De acuerdo con los hallazgos encontrados, se puede afirmar que la industria hotelera de la ciudad de Cúcuta requiere de líderes con competencias de multiculturalidad, ya que su razón de ser requiere que el servicio se preste a diversos grupos poblacionales con culturas, costumbres e idiomas diversos. De la misma forma, por ser compañías con presencia en muchos países, su planta de personal está conformada por personas de diversas nacionalidades cuyas formas de pensar y actuar deben articularse con las costumbres de las comunidades locales.

### **4.2.3 Acción estratégica**

La competencia de acción estratégica se refiere a la capacidad de tener un pensamiento estratégico, de desarrollar planes y ejecutarlos con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Pensar estratégicamente es la más importante competencia de un gerente, ya que requiere tener una visión holística de la organización y su entorno, pensar a través del tiempo, tener un oportunismo inteligente y una visión clara de a dónde se debe llevar la compañía, y plantear diversos escenarios o hipótesis para identificar el de mayor factibilidad (Robinson y Stern, 1997; Amabile, 1998; Kao, 1997; Senge, 1990; Liedtka, 1998).

Pensar estratégicamente es clave, especialmente en épocas de crisis y complejidad. El pensamiento estratégico combina el pensamiento reflexivo-racional con el intuitivo-creativo y provee a la organización de una ventaja competitiva superior,

duradera y difícil de imitar por la competencia (Mintzberg, 1994; Hamel y Prahalad, 1989; Stacey, 1996; Bonn, 2001; González *et al.*, 2021).

De acuerdo con la información suministrada por los ejecutivos de los hoteles que fueron objeto de estudio:

- » “El gerente debe tener la capacidad de coordinar y controlar las estrategias y acciones de todas las áreas de la organización, enfocándose en lograr la visión y los objetivos. Además, debe tener una capacidad de análisis, especialmente en situaciones de complejidad, manteniendo una actitud proactiva y generando confianza en el equipo” (Informante 1).
- » “Los altos directivos deben ser capaces de establecer los mecanismos necesarios para que todos los trabajadores de la organización puedan aportar su creatividad en la construcción de estrategias que ayuden a crecer a la organización y a tener una permanente formación en sus actividades cotidianas para que cada persona amplíe sus conocimientos, aporte a la institución y se desarrolle como individuo” (Informante 2).
- » Toda empresa requiere tener una visión orientadora que le permita mantener su rumbo, especialmente en momentos de crisis. “Por ello, el gerente debe tener una visión clara de hacia dónde debe conducir la organización, compartirla con todos los colaboradores y encontrar la manera de que cada uno se apropie de esa idea. Los directivos deben tener equipos capacitados y confiables que conozcan el propósito de la organización y la forma de trabajar día a día para alcanzarlos” (Informante 3).
- » “Considero que los gerentes deben tener una visión global del mercado del turismo, no solo pensar en lo local y regional, ya que cualquier negocio en la actualidad debe tener características estándar para personas de cualquier nacionalidad. De esta forma se pueden construir escenarios estratégicos que ayuden a que el turismo local, nacional y global utilice los servicios del hotel con confianza y tranquilidad, y de esta forma se ayudaría al crecimiento de otros renglones económicos de la ciudad” (Informante 4).
- » “Debido a que el entorno empresarial es cada vez más competitivo y a que el cliente es más exigente, es imperativo que el gerente piense en cuáles pueden ser las tendencias y necesidades en el futuro; tome decisiones por anticipado que disminuyan la incertidumbre, la volatilidad y el caos; y provea a la entidad de un escenario lo más confiable posible. El gerente debe tomar decisiones hoy sobre lo que puede pasar en el

futuro, disminuyendo el riesgo y buscando la mayor confiabilidad posible” (Informante 5).

- » “El mundo empresarial necesita una visión holística del mercado y una perspectiva proactiva, no es solamente esperar a que el mercado exija cambios sino proponerlos; en ese sentido, la empresa estaría a la vanguardia” (Informante 3).
- » “Tener una visión holística significa comprender las capacidades de la organización y la interacción con el entorno, interpretar adecuadamente las normas nacionales y globales para sacar provecho de ellas, ser capaz de explotar las particularidades del turismo local sin perder de vista sus características universales” (Informante 4).

En observaciones directas realizadas por los investigadores se puede constatar que entre las funciones ejercidas por el personal directivo se encuentra la formulación estratégica del sector turismo y hotelero, en la que se revisa permanentemente la capacidad competitiva de las organizaciones y se crean planes de competitividad, estableciendo nuevos objetivos retadores que les ayuden a mejorar su capacidad y calidad en la atención, y a diseñar planes operativos o planes de acción para hacer efectivas las estrategias y evaluar posteriormente sus logros.

Para la construcción de estas herramientas estratégicas, los gerentes del sector están haciendo cada vez más un mayor énfasis en las tendencias globales para que los planes estratégicos tengan una visión universal, saquen ventaja de las nuevas tendencias de consumo y adopten el uso de tecnologías modernas. Por lo tanto, la acción estratégica se convierte en una competencia clave de la industria hotelera de la ciudad.

#### **4.2.4 Comunicación**

Las habilidades y destrezas de comunicación de un gerente con sus colaboradores y *stakeholders* son fundamentales en cualquier organización pública o privada, y esto incluye los mecanismos que se construyan para obtener información y procesarla, tomar decisiones y hacerles seguimiento (Ayasrah, 2006). La capacidad de comunicarse con los colaboradores y la empatía para establecer relaciones armónicas y productivas son esenciales para el desempeño organizacional y el logro de los objetivos (Otero y Caridad, 2009).

Los gerentes con competencias comunicativas tienen la capacidad de entenderse a sí mismos y a los demás. Se caracterizan porque ayudan con el desarrollo de las personas mediante la atención empática, saben escuchar a los demás y dan crédito

a sus ideas y logros, promueven el desarrollo de las habilidades de los empleados y les ofrecen oportunidades de capacitación y planes de carrera.

Los siguientes son los testimonios de los ejecutivos entrevistados sobre la competencia comunicativa de los gerentes del sector hotelero:

- » La competencia comunicativa pasa por “la necesidad de capacitación continua de las tendencias tecnológica y de servicio al cliente, lo cual es necesario para responder a los requerimientos del cliente y mantener cohesionado el espíritu del equipo de trabajo” (Informante 1).
- » “Así mismo, se trata de establecer un buen entendimiento entre el nivel directivo y sus colaboradores, logrando una adecuada armonía en el ambiente de trabajo, una comunicación efectiva y un desempeño superior de todo el equipo” (Informante 2).
- » “En los procesos gerenciales es de suma importancia una comunicación asertiva entre los actores, ya que su ausencia puede causar contradicciones e interpretaciones erróneas y, por lo tanto, pérdida de recursos” (Informante 3).
- » “Resultaría imposible dirigir exitosamente una empresa de estas características sin un director que tenga la habilidad de comunicarse con sus trabajadores, clientes y proveedores, por lo que la competencia en la comunicación es fundamental en la relación entre los líderes y las personas del entorno, máxime si se trata de un servicio cuyas características son globalizadas y donde las relaciones sociales y de negocios se rigen por la comunicación asertiva” (Informante 4).
- » “La cotidianidad del cualquier directivo se trata de realizar proyectos, ejecutar acciones, definir asuntos estratégicos con los demás directivos, impartir órdenes y recibir informes de los subalternos, resolver conflictos, dirigir reuniones y tomar decisiones, redactar informes, enviar y recibir información electrónica, revisar información de prensa que atañe al desempeño del mercado, etc. Estas tareas son imposibles de realizar sin una buena comunicación y empatía del gerente, por lo que es crucial tener una capacidad de comunicación y entendimiento con los miembros de la organización y los actores que se relacionan con ella” (Informante 5).

La eficacia gerencial no solo se construye con conocimientos y habilidades para desarrollar tareas, sino con la capacidad de relacionarse con los demás, de inspirar confianza, de fomentar la cooperación, de prevenir y mediar conflictos, y de transmitir eficazmente las ideas al equipo de trabajo para que las actividades y



acciones se realicen con eficacia. El gerente requiere de una comunicación asertiva y empática para motivar a los miembros del equipo y comprometerlos a realizar el trabajo. Por lo tanto, el líder debe tener un vocabulario y comportamiento propios de su cargo y responsabilidad, expresarse de manera apropiada y tener un conocimiento de la organización y su entorno, así como de la cultura, saberes y experiencias de sus interlocutores.

En ese sentido, Habermas (2000) considera que la comunicación es la mejor herramienta que tienen los gerentes para convencer a los receptores de la información de la importancia de su rol en la organización y para hacer que sus ideas prevalezcan. Esta investigación concluye que la industria hotelera requiere de gerentes con competencias comunicativas, pues son fundamentales en el desempeño organizacional.

#### **4.2.5 Trabajo en equipo**

Esta competencia gerencial se refiere a la generación de sinergias entre todos los miembros de la organización a partir de las capacidades de cada individuo (Guzzo y Salas, 1995) mediante procesos de planificación, análisis de debilidades y fortalezas del equipo de trabajo, distribución y coordinación de roles, y uso adecuado del conocimiento (Stevens y Campion, 1994; Guzzo y Salas, 1995; Rousseau *et al.*, 2006). Esto implica crear entornos de trabajo saludables y crear relaciones entre los trabajadores para que se sientan comprometidos con los objetivos de la organización. Además, se requiere cultivar la sana divergencia, gestionar los conflictos y hacer uso de las capacidades de cada individuo para maximizar la eficiencia de la organización.

El trabajo en equipo es cada vez más común en la organización, pues de esta forma la producción es mayor a que si cada individuo trabaja de manera independiente. Esto requiere de movilización de recursos, conocimientos y habilidades para permitirle a cada sujeto adaptarse y sentirse parte importante de un tejido social-empresarial. Un buen trabajo en equipo es aquel que está bien conformado, donde hay cohesión entre las unidades y existe un objetivo bien definido (Gilmore y Morales, 1996).

Para los ejecutivos del sector hotelero entrevistados:

- » “Las organizaciones que trabajan con turismo requieren que los directivos ejerzan liderazgo, trabajen con entusiasmo y den ejemplo con sus acciones, de manera que los colaboradores se contagien de esa energía y produzcan resultados favorables. El gerente necesita estar motivando al equipo y trabajando al lado de cada integrante del mismo” (Informante 1).

- » “El gerente debe ser capaz de trabajar con los niveles superiores, directivos, proveedores, clientes y los trabajadores que desempeñen labores operativas, tener la capacidad de escuchar, atender sus ideas y reconocer el mérito de quien lo merezca” (Informante 2).
- » “Una importante estrategia que debe seguir el gerente es el entrenamiento continuo de las actividades y tendencias del turismo mediante talleres de actualización, charlas informativas o motivacionales que permitan a los trabajadores mejorar su desempeño. Además, se requiere que se construyan espacios donde se discutan los problemas de la cotidianidad y la mejor manera de resolverlos” (Informante 3).
- » “Trabajar en equipo no es solo un concepto: se trata de desarrollar procesos mancomunados donde los integrantes logren generar sinergia y alcancen resultados superiores a los que se lograrían con la suma de los logros de cada individuo. El hecho de trabajar en equipo implica que probablemente surjan diferencias de criterio e inconvenientes que desencadenen roces, por lo que se requiere evitar esas confrontaciones, cultivar la sana discusión y la libertad de expresar las ideas de cada individuo acerca de la organización” (Informante 4).
- » “Trabajar en equipo también significa que se necesita conocer los objetivos personales de cada individuo y alinearlos con los de la organización, de manera que se provea a cada trabajador beneficios e incentivos que ayuden a comprometer su esfuerzo y a mejorar cada día su desempeño” (Informante 5).
- » “La cooperación y colaboración entre los trabajadores se hace cada día más necesaria en la industria hotelera, por lo que un director debe ser capaz de tener comunicación efectiva, asignar roles bien definidos, planear el trabajo y establecer mecanismos de flexibilidad en las relaciones interpersonales de tal forma que aumente la producción y calidad en el servicio del hotel” (Informante 4).
- » “El trabajo en equipo supone la predisposición de cada individuo a colaborar con los demás para realizar las actividades propias del trabajo, intercambiar información, resolviendo dificultades y ayudando a los demás a mejorar su desempeño. Esta cooperación al mismo tiempo mejorará el desarrollo colectivo” (Informante 5).

De acuerdo con los aportes de Taylor, Fayol, Weber y Mayo a la teoría organizacional, trabajar en equipo trae enormes beneficios para el individuo como la autoestima, el sentirse parte de un tejido social y el sentimiento de seguridad en el trabajo. Desde la perspectiva organizacional se puede decir que el trabajo en equipo crea sinergias, libera el tiempo de los directivos (quienes deben enfocarse en decisiones

estratégicas), mejora la eficiencia y la eficacia, provee flexibilidad en el cambio y crea mecanismos para incrementar la creatividad, entre otros resultados. Por estas razones, la competencia del gerente para organizar y liderar el trabajo en equipo es clave en el propósito de mejorar la productividad y el ambiente organizacional.

El rol del líder en la creación de equipos de trabajo se enfoca en estimular a cada individuo para lograr su compromiso con los demás y con la organización, para que todos en conjunto se conviertan en un grupo automotivado donde se combinen las destrezas individuales con los roles de los demás y los procesos de la organización. Al final, estos equipos se vuelven autónomos y permiten el surgimiento de nuevos líderes.

#### **4.2.6 Planeación y gestión**

Esta competencia se refiere a la capacidad de determinar objetivos y metas en la organización, establecer las estrategias que permitan alcanzarlos y administrar los recursos de manera efectiva y eficaz para proveer a la organización de una ventaja competitiva duradera (Bonn, 2005). Un gerente tiene la competencia de planeación y gestión cuando conoce y es capaz de desarrollar las funciones vitales de la organización, tiene la capacidad y experiencia para reconocer las fortalezas y debilidades de la organización y la manera cómo interactúan con el entorno, posee una capacidad creativa e innovadora, y reconoce las ideas de los demás trabajadores (Obiedy y Qadoorie, 1998).

Tener una visión clara y la forma de lograrla le da a la organización un sentido de orientación y guía, y motiva a los trabajadores a alcanzar un objetivo, especialmente en épocas de turbulencia y crisis donde es fácil perder el rumbo (Liedtka, 1998; Liedtka y Rosenblum, 1996). Otros autores (Boland, 1984; Collins y Porras, 1994; Weick, 1995) consideran que para establecer una visión clara y orientadora de la empresa se requiere la capacidad de recolectar información, analizarla y tomar las decisiones más oportunas con el menor margen de error posible.

Desde la perspectiva de los informantes entrevistados, la competencia de planeación y gestión se define de las siguientes formas:

- » “Tener las habilidades, capacidades, destrezas y saberes para llevar a cabo las funciones inherentes al cargo; esto con el fin de dar el funcionamiento adecuado de los procesos de planificación, organización, dirección y control de las actividades, planes y proyectos que se planteen en la empresa” (Informante 1).
- » “El gerente y su equipo de trabajo deben tener la capacidad de crear los mecanismos para estudiar los cambios que se producen en el mercado

con el fin de conocer las tendencias y necesidades del cliente, y adaptar sus procesos para sacar el máximo provecho. Un gerente con visión prospectiva estudia y escoge los mejores escenarios que la empresa necesita para lograr sus propósitos” (Informante 2).

- » “Los gerentes de los hoteles deben ser personas que posean cualidades, habilidades, saberes y conocimientos para desarrollar los procesos de planificar, organizar, dirigir y controlar, haciendo que el hotel se adapte a las tendencias del mercado para que la empresa prevalezca y gane cada día mayor presencia y reconocimiento” (Informante 3).
- » “Como es bien sabido, los hoteles tienen una misión, visión y objetivos y trabajan para lograrlos, por lo que es necesario que todos los trabajadores reconozcan, aprendan y apropien estos elementos estratégicos para que sus actividades contribuyan a alcanzarlos. En ese sentido, el gerente debe tener claros los conceptos estratégicos del hotel y compartirlos de manera sencilla y clara a todos los trabajadores, determinar los roles de cada empleado y los procesos necesarios para poder alcanzar las metas planteadas” (Informante 4).
- » “Asumir una posición abierta y reflexiva sobre los logros y fracasos es parte de la evaluación y retroalimentación, por lo que se requiere establecer los mecanismos que permitan determinar si se están logrando los objetivos planteados, estudiar las fallas que se han cometido y plantear las acciones que permitan corregir y mejorar cada día en el servicio y la atención del cliente” (Informante 5).
- » “Cuando se habla de planificar se trata de diseñar estrategias y acciones para intentar que el mercado tenga las condiciones deseadas y la organización se adapte a ellas, por lo que el gerente debe ser capaz de tomar decisiones en el presente para adelantarse al mañana e ir corrigiendo y adaptando las acciones para lograr el rumbo pertinente” (Informante 2).

Esta competencia comprende la capacidad de realizar el proceso administrativo, que está compuesto de los procesos de planeación, organización, dirección y control. Con base en la teoría y la perspectiva de los informantes, es clave que el gerente o director tenga conocimiento y experiencia en el desarrollo del proceso administrativo. Debido a la complejidad y amplitud de este concepto, es posible que algunos gerentes sean más competentes en un componente que en los otros: por ejemplo, un gerente puede estar más capacitado para diseñar planes que para ejecutarlos, puede tener una mayor capacidad de ejecución que de toma de decisiones futuras, etc. En suma, el tipo de gerente que requieren las organizaciones hoteleras debe tener la competencia en todo el proceso administrativo, aunque

puede apoyarse en un equipo de personas para lograr una suma de experiencias, conocimientos y capacidad de ejecución.

Hasta este punto se han desarrollado las competencias del modelo de Hellriegel, Jackson y Solum (2009), que en su totalidad se requieren en el sector hotelero de la ciudad de Cúcuta. No obstante, hay otras competencias que requiere el sector, tanto o más importantes que las anteriores, y que surgen de este producto de investigación. Se trata de las siguientes: a) Innovación y creatividad; b) Uso de tecnologías; y c) Proactividad.

#### **4.2.7 Creatividad e innovación**

El mercado del turismo se caracteriza por una permanente evolución y complejidad. Para los gerentes esto significa pensar de forma diferente a la competencia y usar la creatividad (capacidad para proponer nuevas formas de hacer las cosas) y la innovación (capacidad de implementarlas) (Ordóñez, 2010). La creatividad se refiere a la generación de ideas y la innovación se refiere a su implementación; por lo tanto, generación e implementación son necesarias para resolver problemas, superar una situación de crisis o aprovechar una oportunidad en el mercado.

Crear e innovar son atributos refinados de la esencia humana que en términos empresariales adquieren un significado de transformación y consecución de una ventaja competitiva. Ser creativo consiste en establecer relaciones, asociaciones o integración de ideas de forma diferente a las conocidas y salirse de los paradigmas tradicionales, mientras que ser innovador, en el contexto de los negocios, se refiere a tomar esas ideas y transformarlas en productos, procesos, métodos, técnicas o estrategias que provean un beneficio a la organización (Fernández, 2012). Los gerentes creativos tienen pensamientos divergentes que promueven la generación de diversas ideas, mientras que los gerentes innovadores tienen pensamientos convergentes que les permiten desechar ideas triviales, identificar las relevantes y convertirlas en soluciones.

De Bono (1989) considera que la creatividad está relacionada con el uso del “pensamiento lateral” (el opuesto al pensamiento lógico-racional), que busca interpretar la realidad de una manera diferente y alternativa. Por su parte, la innovación se produce cuando estos nuevos enfoques se utilizan y se transforman en resultados originales con aplicabilidad en el mercado.

Las siguientes son las posiciones de los informantes clave de esta investigación sobre la capacidad de creatividad e innovación:

- » “El sector requiere de personas creativas e innovadoras que tengan la capacidad de interpretar los acontecimientos del mercado y de elaborar soluciones novedosas para mejorar el servicio, fidelizar los clientes y mejorar la participación del mercado” (Informante 1).
- » “El sector hotelero es altamente competitivo en calidad y precios, por lo que se requieren gerentes que diseñen mecanismos para estimular la creatividad e innovación en los trabajadores y, por lo tanto, mejorar la competitividad del hotel. No se trata de esperar a que las ideas surjan repentinamente de algún trabajador, sino que debe haber un mecanismo diseñado por la alta gerencia que motive ese tipo de iniciativas” (Informante 2).
- » “El sector hotelero vende servicios de diversión, descanso y placer, lo que requiere de mentes innovadoras que piensen cómo algunos factores como tecnología, infraestructura, servicios, atención al cliente, etc., pueden utilizarse de una forma creativa y diferente, de tal forma que se traduzcan en comodidad y precio al consumidor final” (Informante 3).
- » “Aunque es sencillo hablar de innovación y creatividad, al momento de desarrollar esta competencia gerencial el asunto no es tan simple, por lo que las universidades y centros de capacitación de personal deben cultivar el atributo creativo del gerente, lo cual implica establecer programas académicos, desarrollar actividades formativas y evaluar su aprendizaje para que cuando llegue el momento, el gerente tenga la capacidad de generar ideas y hacer que su equipo también lo haga” (Informante 4).
- » “El sector hotelero requiere personas que sean capaces de identificar alternativas para mejorar en el servicio, soluciones novedosas a los problemas de la cotidianidad, estrategias no ejecutadas con anterioridad y planes de desarrollo desde perspectivas nunca antes contempladas. Estas competencias se adquieren con la experiencia, pero también con la formación profesional y a partir de los mecanismos que se implementen en las organizaciones” (Informante 5).

La creatividad y la innovación son imperativas en las organizaciones modernas. En este sentido, los investigadores y académicos tratan de establecer modelos o teorías para explicar el proceso creativo, incentivar el pensamiento innovador y promover la expresión creativa en todos los niveles de la compañía. En ese sentido, para todas las organizaciones, incluidas las del sector hotelero, la creatividad es vital porque se puede traducir en innovaciones que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos y a crear una ventaja competitiva.

Para que haya creatividad e innovación, las empresas requieren de personal comprometido, crítico, ético, identificado con la empresa y con un pensamiento universal para tener una comprensión del entorno más amplia. Igualmente, la organización debe procurar que exista una sana divergencia al interior que permita el surgimiento de ideas novedosas y la capacitación permanente para cultivar estas capacidades.

#### **4.2.8 Uso de tecnologías de la información y la comunicación**

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son especialmente relevantes en las organizaciones de hoy, pues permiten gestionar la información de proveedores, productos, servicios y clientes, entre otros públicos de interés. Su desarrollo, implementación y uso genera sinergias en la organización y en los trabajadores, ya que mediante ellas se gestiona el conocimiento y se facilita el aprendizaje de todos los trabajadores (Botello *et al.*, 2015). Por lo tanto, es uno de los recursos más valiosos de la organización y un factor clave en la competitividad empresarial.

Una de las competencias gerenciales que se requieren en las organizaciones modernas es el manejo de herramientas informáticas, pues permite completar el ciclo de búsqueda, almacenamiento, procesamiento y análisis de información para la toma de decisiones (Koontz *et al.*, 2008). No obstante, el hecho de que las TIC desempeñen una función vital en la organización no significa que los gerentes deban saber cómo funcionan o cómo se diseñaron. Basta con comprender el fin para el que fueron construidas y el aporte que dan a la organización. Por eso, la competencia de manejar las TIC se refiere a la capacidad de saber cómo sacar provecho de las tecnologías, interpretar adecuadamente la información y, con base en esta, resolver los problemas o situaciones que se puedan presentar (Mon y Cervera, 2013).

Los informantes clave hicieron los siguientes comentarios sobre la capacidad de uso de las TIC en el gerente de una compañía hotelera:

- » “[El gerente] Debe apropiarse del uso de las tecnologías modernas como aplicaciones que eviten las filas de ingreso y retiro de los huéspedes, la gestión hotelera, la gestión de talento humano, etc. Igualmente es necesario conocer las tecnologías y comunicaciones utilizadas por otros actores de sistema como aerolíneas, sistemas de transporte, asistencia médica, restaurantes o agencias de turismo, de manera que se pueda brindar un mejor y más integral servicio y sacar provecho de las capacidades de otras empresas que trabajan en el mismo sector” (Informante 1).

- » “El mercado del turismo se transforma rápidamente y la tecnología ha sido un elemento clave en este negocio. Es el propio consumidor quien exige que los hoteles adopten rápidamente estas prácticas digitales, ya que requiere acceder con mayor facilidad a los productos y servicios turísticos, realizar reservas, contar con equipos tecnológicos que faciliten su estadía, etc. De esta manera un gerente requiere estar a la vanguardia de la tecnología en el sector; de lo contrario, estará perdiendo oportunidades” (Informante 2).
- » “Las personas llamadas a liderar las organizaciones hoteleras deben estar actualizadas frente al surgimiento de tecnologías que permitan la gestión de procesos, la fidelización del cliente y la capacidad de brindar a los clientes conectividad antes, durante y después de su estancia en el hotel” (Informante 3).
- » “La tendencia en el sector es que el cliente realice la mayor cantidad de procesos de manera autónoma como *check-in*, *check-out*, gestión de reservas o facturación; por lo tanto, el hotel debe procurar que estas aplicaciones informáticas estén disponibles para el cliente. En ese sentido el gerente debe estar informado sobre las tendencias tecnológicas y su utilidad y disponibilidad en el hotel” (Informante 4).
- » “Al igual que cualquier empresa, los hoteles necesitan *software* como CRM, facturación, contabilidad, nómina e inventarios, los cuales deben ser conocidos, implementados y gestionados por directivos y trabajadores” (Informante 5).

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) le han permitido al mundo de los negocios mejorar sus productos y servicios, lo que se ha traducido en comodidad y confort para la sociedad. Las TIC han posibilitado numerosos cambios en las organizaciones (estructuras, producción, mercadeo, ventas, posventa, recursos humanos), lo cual ha permitido ampliar su mercado, pero también les ha dado la oportunidad a pequeños negocios de ubicar sus productos y servicios en otros mercados.

Es claro que las TIC son un medio y no un fin (a menos que se trate de una empresa productora de servicios informáticos o comunicaciones). En este sentido, las TIC deben venir a apoyar las estrategias y acciones de la empresa, no a hacer parte de un inventario o una tendencia. El gerente debe tener la habilidad y el conocimiento para escoger la tecnología que le ofrece más ventajas, ya que el mercado está lleno de ilusiones y lo que parecería ser una gran inversión puede resultar siendo un gasto innecesario. El mercado de las TIC es muy amplio y convulsionado, nunca acaba de crecer y transformarse; por ello, la elección de cualquier tipo de tecnología debe estar siempre alineada con la misión, visión y



todo el proceso administrativo. Las TIC deben ser facilitadoras y no el propósito central de la organización.

Desde la perspectiva del recurso humano, la disrupción causada por las TIC ha sido vista como una amenaza para la organización y el empleo, ya que pueden reemplazar la mano de obra y dejar sin trabajo a algunas personas. En este sentido, se requiere de un gerente competente que realice las transformaciones necesarias para que la empresa se modernice y adapte al ritmo del entorno, y los trabajadores adquieran nuevas habilidades para desempeñar otras funciones.

### **4.2.9 Proactividad**

Esta competencia se refiere a la capacidad de tomar la iniciativa para enfrentar posibles problemas antes de que ocurran, de aprender constantemente a través de la experiencia, de guiar la empresa para que se adapte a los cambios y de trabajar permanentemente en la creatividad y la innovación (Páez y Yépez, 2004). Los gerentes proactivos diseñan el futuro de la compañía y de la sociedad, creando necesidades y hábitos de consumo que antes eran inimaginables, pero que hoy es imposible dejar a un lado.

Ser proactivo implica tener la capacidad de modificar la manera de hacer las cosas, de encontrar iniciativas disruptivas y de promover nuevas ideas (Bateman y Crant, 1993). Un gerente proactivo establece las estrategias y acciones antes de llevarlas a cabo como respuesta a los cambios del entorno (Larson *et al.*, 1986).

Cuando los directivos son proactivos asumen el pleno control de las decisiones de la organización, lo cual implica tomar la iniciativa en el diseño de estrategias y acciones audaces para mejorar los productos o servicios, transformar las ideas en realidades, actuar anticipando las oportunidades, tomar acciones para prevenir problemas, no rendirse ante el posible fracaso, adaptarse a los cambios del entorno y no limitarse a cumplir solo sus funciones. Se trata, más bien, de ser propositivo.

Para los informantes clave de esta investigación, para ser gerente de un hotel y prevalecer es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- » “Actuar de manera anticipada frente a hechos problemáticos, evitando riesgos y sacando provecho de las oportunidades que se presenten, y tener la capacidad de generar cambios en las tendencias de consumo del cliente y de la sociedad” (Informante 1).
- » “Implementar nuevas ideas puede resultar una tarea difícil, por lo que el líder debe tener atributos de resiliencia y terquedad para insistir y

vencer los obstáculos hasta convertir las ideas en realidades. El gerente no puede realizar esas responsabilidades en forma individual, por lo que debe tener la capacidad de motivar a los trabajadores mediante hábitos reflexivos permanentes para que entre todos se construyan escenarios ideales” (Informante 2).

- » “El hecho de tener un líder proactivo en el hotel significa que hay que asumir la responsabilidad de que las ideas se conviertan en realidades, estar en permanente búsqueda de oportunidades, actuar por motivación propia (y no porque se lo exige la orden emanada por un superior), buscar siempre nuevas y más eficientes formas de realizar las tareas, y motivar a todo el personal para que asuma la misma actitud” (Informante 3).
- » “Un gerente de este sector debe tener una mentalidad abierta y proactiva frente al comportamiento del entorno para plantear solución a los problemas y tomar decisiones audaces que rompan paradigmas y resulten favorables a la organización. El gerente debe tomarse la libertad de construir un futuro más grande y ambicioso” (Informante 4).
- » “Las personas que orientan estas empresas deben enfocarse en satisfacer las necesidades de los huéspedes, por lo que deben estar atentos a sus demandas, necesidades, gustos y aspiraciones y proponerles servicios más allá de sus propias expectativas. Para ello tendría que hacerse pleno uso de las capacidades del cliente y del hotel, pero usando recursos de otras entidades como agencias de turismo, sistemas de transporte, aerolíneas, etc. Se requiere que quienes dirijan estas organizaciones sean proactivos frente a las pretensiones del cliente” (Informante 5).

La proactividad es tal vez la competencia más refinada de un gerente y la que todo individuo desearía tener, pero al mismo tiempo es la más difícil de encontrar. Esta competencia es especialmente útil cuando el empresario inicia un emprendimiento o cuando se quiere realizar una expansión en el mercado. Está muy relacionada con la innovación, la creatividad, el oportunismo inteligente y la capacidad de ver oportunidades donde los demás ven problemas.

Debido a que el mercado del turismo está en continua reconfiguración y modernización, se requiere de gerentes capaces de marcar diferencias significativas frente a la competencia, por lo cual la capacidad de ser proactivo es una característica deseable de sus líderes. Esto le daría, al menos, las siguientes herramientas a la organización: estar siempre en la búsqueda de oportunidades, crear necesidades en el mercado (convirtiéndolas en sus propias oportunidades de crecimiento y expansión), estar siempre a la vanguardia en la generación de nuevas ideas, resolver problemas antes de que se presenten y proveer productos y servicios de mayor calidad al cliente.

## CONCLUSIONES

La industria turística y hotelera es uno de los motores de desarrollo económico y social de cualquier país y un aliado clave de los Gobiernos, los empresarios y la sociedad. La actividad hotelera tiene orígenes remotos y surgió cuando el hombre tuvo la necesidad de desplazarse a otros lugares; probablemente la primera forma de turismo de negocios surgió cuando el hombre tuvo que intercambiar sus productos y dormir fuera de su lugar de residencia. En la actualidad existen cientos de miles de hoteles con millones de habitaciones alrededor del mundo. Como actividad económica, la industria hotelera se desarrolló inicialmente de manera individual y familiar, y se convirtió posteriormente en un conjunto de empresas multinacionales que prestan diversos servicios, dependiendo del propósito del viajero y de su capacidad de pago.

El hecho de que la industria hotelera y turística tenga un peso importante en la economía de Colombia y de sus regiones ha incentivado al Gobierno, empresarios, académicos, gremios económicos y actores importantes de la sociedad a realizar esfuerzos para mejorar la infraestructura, servicios, recurso humano y capacidad de las organizaciones para competir en un mercado que cada día se vuelve más exigente.

En ese sentido, el departamento de Norte de Santander, mediante acciones gubernamentales y empresariales, ha intentado sacar provecho de las enormes potencialidades del turismo debido a su riqueza histórica, cultural, ambiental, religiosa y empresarial, y a su posición geoestratégica en la frontera

colombo-venezolana. Los atractivos turísticos más conocidos del departamento son el Área Natural Única de los Estoraques, la ciudad de Pamplona (con sus tradiciones y templos religiosos), el Parque Nacional del Tamá, el Parque Nacional Catatumbo-Barí y el Templo Histórico de Villa del Rosario (donde se promulgó la primera Constitución Política de la República de Colombia y se imprimió *La Bagatela*, que fue uno de los primeros periódicos que se publicaron en el país).

El Índice de Competitividad Turística (ICTRC) de Norte de Santander señala que en 2020 ingresaron 123.442 turistas extranjeros al departamento y que este contaba con 803 prestadores de servicios turísticos. Así mismo, el sector turismo aportó el 7,4 % del empleo y aportó el 4,68 % del PIB. En dicho año el ICTRC del departamento obtuvo una calificación de 4,45 y ocupó el puesto 18 entre todos los departamentos de país.

Por su parte, el Gobierno municipal de la ciudad de Cúcuta pretende convertir la ciudad en un atractivo turístico y aprovechar su riqueza histórica, cultural, paisajística, empresarial y de fronteras para impulsar su desarrollo económico y social; por ello, los planes de desarrollo más recientes han formulado proyectos para beneficiar su crecimiento. Al mismo tiempo, el sector privado está ampliando la infraestructura hotelera de la ciudad y en los últimos años han llegado grandes cadenas hoteleras a la ciudad.

En relación con la competitividad turística de la ciudad de Cúcuta, y de acuerdo con el Índice ICTRC, para el 2020 la ciudad ocupaba el puesto 13 entre todas las ciudades capitales de Colombia, tenía 4.952 habitaciones hoteleras, el turismo generaba el 8 % del empleo y contaba con 391 prestadores de servicios turísticos activos.

Teniendo en cuenta que el sector hotelero es un mercado altamente competitivo, donde los clientes siempre exigen servicios de mayor calidad y diversidad, que está conformado por empresas locales, nacionales y globales, los Gobiernos nacional y regional y los empresarios tienen el interés de impulsar esta industria. Las empresas hoteleras requieren de personas con liderazgo y capacidad de gestión para convocar las fuerzas vivas de la región alrededor de un objetivo común, con el objeto de buscar estrategias para mejorar y desarrollar el sector turístico y hotelero de Norte de Santander y convertirlo en un destino de talla internacional.

En este contexto los resultados de la investigación señalan que la industria hotelera de la ciudad de Cúcuta requiere de líderes con las siguientes competencias: 1) Autoadministración; 2) Multiculturalidad; 3) Acción estratégica; 4) Comunicación; 5) Trabajo en equipo; 6) Planeación y gestión; 7) Creatividad e innovación; 8) Uso de tecnologías de la información y la comunicación; y 9) Proactividad.

La *autoadministración* se refiere a la habilidad para manejar adecuadamente emociones, actuar con integridad ética de acuerdo con los parámetros sociales, mantener la serenidad y compostura (especialmente en momentos de crisis), tomar decisiones racionales, resolver las dificultades, dar solución a los conflictos y mantener el equilibrio entre la vida personal y laboral.

La *multiculturalidad* consiste en la capacidad de comprender los aspectos culturales, económicos, políticos, étnicos, religiosos y de idioma de cada individuo, sea cliente o trabajador, para aprovecharlos adecuadamente en la organización. Esta competencia es muy necesaria en las compañías hoteleras porque los trabajadores tratan diariamente con personas de diversos orígenes y credos, a quienes hay que comprender y prestarles un servicio de calidad.

La *acción estratégica* es la capacidad de pensar estratégicamente, desarrollar planes y ejecutarlos. Esta competencia requiere que el líder tenga una visión holística de la organización y su entorno, que piense a través del tiempo, que sea oportuno en sus decisiones, que tenga una visión clara de a dónde se dirige la compañía y que plantee diversos escenarios o hipótesis para identificar cuál es la más factible de suceder.

La *comunicación* consiste en establecer relaciones armónicas y productivas con los *stakeholders*, dar y recibir información asertivamente, obtener la información clave del entorno, procesar la información y tomar decisiones con base en esta. Esta competencia es crucial en el desempeño gerencial ya que permite que transmitir las ideas adecuadamente a todos los actores y actuar en consecuencia.

El *trabajo en equipo* se refiere a la generación de sinergias entre todos los miembros de la organización con base en las capacidades individuales. Implica crear entornos de trabajo saludables y establecer relaciones entre los trabajadores para que estos se sientan comprometidos con los objetivos de la organización. Además, requiere cultivar la sana divergencia y gestionar los conflictos.

La *planeación y gestión* se refiere a la capacidad de los líderes para determinar objetivos y metas en la organización, establecer las estrategias para lograrlos, administrar los recursos de manera efectiva y lograr una ventaja competitiva duradera en la organización.

La *creatividad e innovación* es un atributo de la esencia humana que en el contexto empresarial adquiere un significado de transformación y consecución de una ventaja competitiva. Ser creativo consiste en relacionar, asociar o integrar ideas de forma diferente a las conocidas, cuyo resultado implique salirse de los paradigmas tradicionales, y ser innovador consiste en tomar esas ideas y transformarlas en

productos, procesos, métodos, técnicas o estrategias que provean un beneficio a la organización.

El *uso de tecnologías de la información y comunicación* se refiere a la comprensión del fin para el cual se crearon las TIC y el aporte que dan a la organización. Se trata de entender cómo usar las tecnologías, interpretar adecuadamente la información y, con base en esta, resolver los problemas o situaciones de la organización.

Finalmente, la *proactividad* se refiere a la habilidad de enfrentar posibles problemas antes de que estos ocurran, aprender constantemente a través de la experiencia, guiar a la empresa para que se adapte a los cambios y trabajar permanentemente en la creatividad y la innovación.

Visto lo anterior, se espera que las instituciones de educación, el Gobierno y los empresarios enfoquen esfuerzos para formar personas capaces de liderar la industria hotelera de manera exitosa y promover la región como un destino de talla mundial.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acerenza, M. (2001). *Administración del Turismo*. Editorial Trillas.

Agut, S., Grau, R. y Peiro, J. (2003). Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *Hospitality Management*, 22(10), 281-295.

Alcaldía de San José de Cúcuta (2020). *Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023*. [https://www.asocapitales.co/nueva/wp-content/uploads/2020/11/Cucuta\\_Plan-de-Desarrollo-Municipal\\_2020-2023.pdf](https://www.asocapitales.co/nueva/wp-content/uploads/2020/11/Cucuta_Plan-de-Desarrollo-Municipal_2020-2023.pdf)

Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 77-87. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=7420>

Ayasrah, A. (2006). *Leadership and Motivation in Educational Management*. Dar Al-Hamed for Publication and Distribution.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.

Bandura, A. (1989). *Social foundations of thought and action. A social cognitive theory*. Prentice Hall.

- Bateman, T. y Crant, M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Biemans, H., Nieuwenhuis, L., Poell, R., Mulder, M. y Wesselink, R. (2004). Competence-based VET in the Netherlands: background and pitfalls. *Journal for Vocational Education and Training*, 56(4), 523-535.
- Blumer, H. (1954). Sociological implications of the thought of G. M. Mead. *American Journal of Sociology*, 19, 3-10.
- Boland, R. (1984). Sense-making of accounting data as a technique of organizational diagnosis. *Management Science*, 30(1), 868-882.
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 69(1), 63-70.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.
- Botello, A., Pedraza, A. y Contreras, O. (2015). Análisis empresarial de la influencia de las TIC en el desempeño de las empresas de servicios en Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (45), 3-15.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley and Sons.
- Brown, M., Treviño, L. y Harrison, D. (2008). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Bucur, I. (2013). Managerial Core Competencies as Predictors of Managerial Performance, on Different Levels of Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78, 365-369.
- Bunge, M. (1985). *La investigación científica*. Ariel.
- Calderón-Delgado, L., Obando-Sepúlveda, M., Soto-Lizarazo, L. y Ovalles-Pabón, L. (2017). Contexto de los niveles de inglés certificados de los trabajadores del sector hotelero de Cúcuta. *Convicciones*, 8, 43-48.
- Chomsky, N. (1957). *Aspects of the Theory of Syntax*. MIT Press.



- Cicourel, A. (1964). *Method and measurement in sociology*. Free Press.
- Collins, J. y Porras, J. (1994). *Built to last: successful habits of visionary companies*. Harper Business.
- Corominas, J. y Pascual, J. (2007). *Diccionario crítico etimológico castellano e hispánico* (t. I). Gredos.
- COTELCO (2021, 2 de febrero). 2020: año nefasto para la hotelería en Colombia. [https://www.COTELCO.org/noticias/ocupacion\\_2020](https://www.COTELCO.org/noticias/ocupacion_2020)
- Norte Compite (2021, 10 de junio). *COTELCO, Norte de Santander*. <https://nortecompite.org/COTELCO-norte-de-santander>
- COTELCO-UNICAFAM (2019). Centro de Pensamiento Turístico - Colombia. Bogotá: COTELCO-UNICAFAM. <https://cptur.org/>
- COTELCO-UNICAFAM (2021). Centro de Pensamiento Turístico - Colombia. Bogotá: COTELCO-UNICAFAM. <https://cptur.org/>
- De Bono, E. (1996). *Serious Creativity*. HarperCollins Business.
- Del Pino, M. (1997). *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*. Ediciones Gestión 2000.
- Dilthey, W. (1990). *The rise of hermeneutics*. En Ormiston, G.L. y Schrift, A. D. (Eds.). *The hermeneutic tradition: from Ast to Ricoeur*. State University of New York Press.
- D'Meza, G., Zaldívar, M. y Fernández, R. (2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 23-38.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Grupo Editorial Norma.
- Fernández, A. (2012). *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Ediciones Morata.

- Frone, M., Russell, M. y Cooper, M. (1992). Antecedents and outcomes of workfamily conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 68-78.
- Gadamer, H. (1984). *Verdad y método: fundamentos de una hermenéutica filosófica*. Sígueme.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Prentice Hall.
- Gilmore, C. y Moraes, H. (1996). *Manual de Gerencia de la Calidad*. Organización Panamericana de la Salud.
- Gobernación de Norte de Santander (2020). *Plan de Desarrollo 2020-2023*. [https://www.nortedesantander.gov.co/Portals/0/PDD%20NdS%202020-2023%20\(Ordenanza%20006%20de%202020\).pdf](https://www.nortedesantander.gov.co/Portals/0/PDD%20NdS%202020-2023%20(Ordenanza%20006%20de%202020).pdf)
- Goetz, J. y Le Compte, M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Ediciones Morata.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairós.
- González, F. (2013). *Tendencias de desarrollo del sector turístico*. Conferencia del representante de Amadeus en Cuba [conferencia]. Seminario Internacional de Turismo, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- González, J. y Wagenaar, R. (2003). *Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final. Fase 1*. Universidad de Deusto.
- González, J., Sánchez, J. y Cárdenas, M. (2021). *Pensamiento estratégico y reconversión productiva de la industria cerámica de Norte de Santander*. Ecoe Ediciones.
- González, J., Sánchez, J. y Leal, J. (2020). *Actitud científica del docente universitario*. Ecoe Ediciones.
- González-Mendoza, J. y Fonseca-Vigoya, M. (2016). Cadena de Valor Turismo de Salud del Área Metropolitana de Cúcuta. *Respuestas*, 21(1), 28-44.
- Greenhaus, J. y Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.

- Guzzo, R. y Salas, E. (1995). *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. Jossey-Bass.
- Habermas, J. (2000). *Conciencia moral y acción comunicativa*. Ediciones Península.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1989) Strategic intent. *Harvard Business Review*, 89, 63-76.
- Heidegger, M. (1974). *El ser y el tiempo*. Fondo de Cultura Económica.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Solum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11.ª ed.). Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Jones, M. y McKenna, J. (2002). Women and work-home conflict: a dual paradigm approach. *Health Education Review*, 102(5), 249-259.
- Kao, J. (1997). *Jamming. The Art and Discipline of Business Creativity*. HarperCollins Business.
- Kockelmans, J. (1975). Toward an interpretative or hermeneutic social Science. *Graduate Faculty Philosophy Journal*, 5(1), 73-96.
- Koeting, J. R. (1984). *Foundations of naturalistic inquiry: developing a theory base for understanding individual interpretations of reality*. Association for Educational Communications and Technology.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Lara, F. y Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation, and engagement in SMEs: The mediating role of organizational learning. *Journal of Business Research*, 79, 152-160.
- Larson, L., Bussom, R., Vicars, W. y Jauch, L. (1986). Proactive versus Reactive Manager: Is the Dichotomy Realistic? *Journal of Management Studies*, 23(4), 385-400.
- Le Boterf, G. (2005). *Développer la compétence des professionnels*. Éditions d'Organisation.

- Liedtka, J. (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120-29.
- Liedtka, J. y Rosenblum, J. (1996). Shaping conversations: Making strategy, management change. *California Management Review*, 39(1), 141-157. <https://doi.org/10.2307/41165880>
- Manfredi, S. (1993). *Metodología do ensino, diferentes concepções*. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1974332/mod\\_resource/content/1/METODOLOGIA-DO-ENSINO-diferentes-concep%C3%A7%C3%B5es.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1974332/mod_resource/content/1/METODOLOGIA-DO-ENSINO-diferentes-concep%C3%A7%C3%B5es.pdf)
- Martín, F. (2006). *El comercio internacional del turismo en condiciones de oligopolio. El caso de Cuba* [tesis de doctorado, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana].
- Martínez, M. (2002). La etnometodología y el Interaccionismo Simbólico. *La Nueva Ciencia*, 5, 1-21.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Editorial Trillas.
- McClelland, D. (1973). Testing for competences rather than for intelligence. *The American Psychologist*, 28, 1-14.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. The Free Press.
- Mon, F. y Cervera, M. (2013). Competencia digital en la educación superior: instrumentos de evaluación y nuevos entornos. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 10(3), 29-43.
- Montañez, P. y Romero, Y. (2021). *Análisis del impacto económico financiero del covid-19 en los hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Cúcuta*. Universidad Libre.
- Moreno, M. y Coromoto, M. (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión Gerencial*, 1, 135-158.
- Morris, C. (1938). *Logical positivism, pragmatism, and scientific empiricism*. Londres: Ams Pr Inc.
- Mulder, M., Weigel, T. y Collins, K. (2007). The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member status: a critical analysis. *Journal of Vocational Education y Training*, 59(1), 67-68.

- Obiedy, A. y Qadoorie, F. (1998). *Strategy of choosing and developing higher administrative leadership* [tesis de doctorado, Universidad Al-mustansiriya].
- OCDE (2003). *The definition and selection of key competencies*.
- Okuda, M. y Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(1), 118-124.
- Ordóñez, R. (2010). *El cambio, creatividad e innovación*. Ediciones Granica.
- Ortega, M. (2010). La educación emocional y sus implicaciones en la salud. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 21(2), 462-470.
- Ortega, M. (s.f.). *La educación emocional y sus implicaciones*.
- Otero, M. y Caridad, M. (2009). Competencia comunicacional en la gestión gerencial comunitaria. *Telos*, 11(1), 35-51.
- Páez, I. y Yépez, G. (2004). *Liderazgo: evolución y conceptualización*. Universidad Externado de Colombia.
- Presidencia de la República de Colombia (2019). *En 2019, el turismo en Colombia rompió récords*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/en-2019-el-turismo-en-colombia-rompio-records>
- Radnitzky, G. (1970). *Contemporary Schools of Metascience*. Scandinavian University Books.
- República de Colombia (2016). *Decreto 463. Por el cual se modifica el Decreto 2755 de 2003, modificado por el Decreto 920 de 2009*. <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30020283>
- Ricoeur, R. (1969). *Le conflit des interprétations*. Editions Seuil.
- Robinson, A. y Stern, S. (1997). *Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen*. Berrett-Koehler Publishers.
- Rodríguez, M. (2005). *Comportamiento ético gerencial*. Centro de Publicaciones de la Universidad Nacional de Colombia, Manizales. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/52644>

- Rojas, L. y Arapé, E. (1999). Formación en comunicación y dirección en algunas maestrías en gerencia de empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 3(5), 30-58.
- Rousseau, V., Aube, C. y Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.
- Saxena, P. y Bendale, S. (2014). Management Education (MBA) Challenge a Study of Managerial Competency Needs & how Well MBA's Differentiate. *Procedia Economics and Finance*, 11, 642-653.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. Random House.
- Stacey, R. (1992). *Managing the Unknowable*. Jossey-Bass.
- Stacey, R. (1996). Emerging strategies for a chaotic environment. *Long Range Planning*, 29(2), 182-189.
- Stevens, M. y Campion, M. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20(2), 503-530.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimiento para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Universidad Francisco de Paula Santander (2011, 16 de marzo). *Vicerrectoría Asistente de Investigación y Extensión*. <https://ww2.ufps.edu.co/vicerrectoria/vicerrectoria-asistente-de-investigacion-y-extension/146>
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- World Travel & Tourism Council. (2019). *Represents the Travel & Tourism*. Retrieved from <https://wttc.org/>
- Zabalza, M. (2015). *Competencias docentes del profesorado universitario*. Editorial Narcea.





## Julio Alfonso González Mendoza

Administrador de Empresas de la U. Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Ingeniero de Sistemas de la U. Antonio Nariño, Magíster en Planeación de la U. Pedagógica Experimental Libertador, Doctor en Educación de la U. Pedagógica Experimental Libertador y Candidato a Doctor en Administración de Negocios de la de ESEADE, Buenos Aires (Argentina). Director del Grupo de Investigación Zulima Science.

Su trayectoria profesional se caracteriza por el desempeño en cargos administrativos en el sector privado, consultor científico, diseñador de *software*, y docente en programas de pregrado y posgrado.

Docente investigador activo, miembro de las redes de conocimiento especializado Bari y Western Social Science Association, director de proyectos de Investigación, desarrollo e Innovación, autor y coautor de 8 libros resultado de investigación, artículos publicados en revistas indexadas, generador de sistemas de innovación en la gestión empresarial y ponente en eventos científicos nacionales e internacionales.



# COMPETENCIAS GERENCIALES de la Industria Hotelera de Cúcuta

Debido a su riqueza histórica, cultural, ambiental y a su posición geoestratégica, Cúcuta y Norte de Santander cuentan con gran potencial para explotar sustentablemente la industria turística y hotelera, por lo cual es necesario contar con líderes que busquen estrategias de mejoramiento y desarrollo de este sector. En ese contexto, se realiza la presente investigación que define las competencias gerenciales para la industria hotelera de la Ciudad de Cúcuta.

La obra compuesta por cuatro capítulos (i) realiza un recorrido histórico de la industria hotelera y turística desde su surgimiento hasta la modernidad y analiza las principales potencialidades del sector, a nivel regional; (ii) discute el significado y los principales modelos teóricos de competencias gerenciales; (iii) explica el modelo de investigación científico utilizado, y (iv) presenta y reconfigura el modelo de competencias gerenciales que requiere la industria hotelera de la ciudad de Cúcuta.

El texto base sirve para desarrollar estrategias de formación de los líderes del sector y está dirigido a empresarios, gobierno nacional y regional, gremios económicos, académicos, estudiantes de pregrado y posgrado especialmente de Administración de Empresas

## Incluye

- ▶ Presentación del sector turístico y hotelero de Norte de Santander.
- ▶ Índice de Competitividad Turística (ICTRC).
- ▶ Modelo de competencias gerenciales del sector hotelero de la ciudad de Cúcuta.



Universidad Francisco  
de Paula Santander  
Vigilada Mineducación



INVESTIGACIÓN  
& GESTIÓN  
UFPS



IDR  
Grupo de Investigación  
& Desarrollo Regional  
UFPS



UFPS

ISBN 978-958-503-238-5



9 789585 032385

e-ISBN 978-958-503-239-2