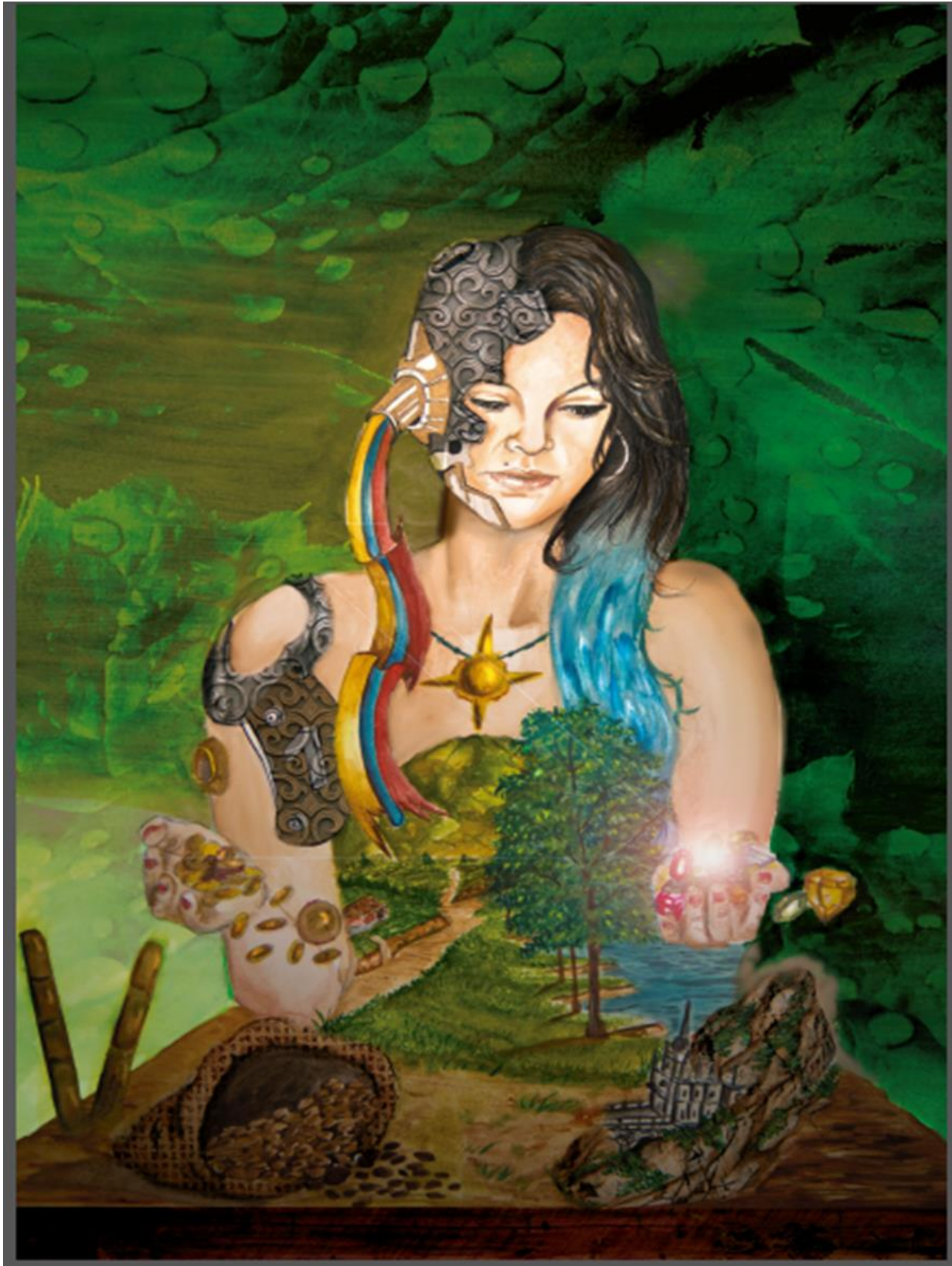




Fuente: la presente investigación – 2016.



Fuente: la presente investigación – 2016.



Fuente: la presente investigación – 2016.

**LA COMPETITIVIDAD EN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA DE LAS
EMPRESAS DE FAMILIA EN EL SECTOR HOTELERO DE COLOMBIA**

LORENA ANABEL SOTELO ROSERO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

FEBRERO DE 2016

**LA COMPETITIVIDAD EN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA DE LAS
EMPRESAS DE FAMILIA EN EL SECTOR HOTELERO DE COLOMBIA**

LORENA ANABEL SOTELO ROSERO

Trabajo para optar al título de Magister en Gerencia del Talento Humano

Asesor: Dr. Héctor Mauricio Serna Gómez

Magister en Economía

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

FEBRERO DE 2016

AGRADECIMIENTOS

A Dios, fuente de amor, inspiración y guía para alcanzar mis sueños, Gracias Dios por estar acompañando cada paso de mi vida y permitirme perseverar en la construcción de la presente investigación.

A mi director de trabajo de grado, Mag. Héctor Mauricio Serna Gómez, por su calidad humana, y excelentes conocimientos; su paciencia y apoyo fueron los pilares esenciales para la construcción de este documento y mi formación como investigadora. Agradezco los retos que puso en este trayecto porque cada asesoría, era un momento en el que dejaba interrogante para nuevos aprendizajes y me enseñó a descubrir los caminos investigativos.

A la Universidad de Manizales, por ser la Institución que abre las puertas para cumplir una de mis metas más añoradas, gracias por la formación humana y profesional, así mismo por el enriquecimiento cultural que se vive en la Universidad, el cual genera aprendizajes colectivos gratificantes.

Al docente PhD Dairo Sánchez, por despertar en mi intelecto otra forma de concebir las estructuras investigativas y motivar desde su cátedra, en el mi primer abstracto investigativo que me ha dejado la satisfacción de crear conocimiento desde otras perspectivas. Así mismo un especial agradecimiento a los docentes German Guarín, Claudia Milena Álvarez, Luis Gonzales López y Cristian Naranjo, docentes que realizaron aportes significativos a mi formación profesional a través de sus excelentes cátedras y conocimientos.

A ACOPI, (Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias) sede Pasto, por ser vínculo de entrada para el levantamiento de información en el sector Hotelero.

A Francisco Guevara, Mónica Riascos y Eduar Salas, quienes con sus manos y trazos contribuyeron a conjugar mi pensamiento artístico, y consolidar de esta manera el abstracto investigativo, mapa semiótico y paisaje artístico de la presente investigación.

A todas las personas, familia y amigos que de una u otra manera contribuyeron al logro de esta meta.

DEDICATORIA

Amado Dios, un día decides darme el regalo de la vida, gracias!!

Y así un día, despiertas la pasión por el talento humano,

Y colocas el alcance de este sueño a cierta distancia de mi vida,

Lo creí lejano, quizás imposible, y así tú con tu infinita bondad

Me llevas de tu mano, al encuentro de este sueño en el momento menos esperado

Acompañaste mis viajes, mis retos, y cada uno de ellos era una prueba y una enseñanza gracias!!

Mi camino de prueba fue largo pero lleno de ángeles y de luz,

Gracias infinitas, por tanto amor, por hacerme crecer como persona y como profesional,

El viaje que un día emprendí, lleno mi intelecto de conocimientos y mi corazón de sensibilidad humana

Y de inmensa satisfacción por aprender lo amado.

Amados padres, Andrés y Guiomar:

Sus semillas del amor, son el fruto de mi existencia

Los honro y agradezco mi vida

Admiro de ustedes ese corazón noble y agradecido, así como la perseverancia

Cualidades que han sembrado en mi vida como uno de los mejores legados

Siempre con un amor desmedido apoyaron mis sueños y confiaron en mí,

Patrocinaron mis sueños, y alentaron mi espíritu para proseguir en el viaje

Su amor incondicional ha estado presente en los buenos y malos momentos

Cada oración y cada bendición de ustedes han llegado para abrir las puertas de mis sueños.

Gracias...!

Con amor Lorena

Tabla de Contenido

Introducción	12
1. Descripción del Área Problemática.....	14
1.1 Pregunta de Investigación	18
2. Objetivos	19
2.1 Objetivo General	19
2.2 Objetivos Específicos.....	19
3. Justificación.....	21
4. Marco de Antecedentes	24
5. Tópicos Teóricos	34
5.1 Competitividad.....	34
5.2 Estrategia Empresarial	39
5.3 Desempeño Organizacional	40
5.4 Fuerzas competitivas.....	44
5.5 Innovación.....	46
5.6 Practicas de Gestión Humana.....	48
6. Materiales y Métodos	52
6.1 Diseño Específico.....	53
6.2 Muestra Objeto de Estudio.....	54
6.3 Instrumentos y Escalas de Medida.....	55
6.4 Diseño de Red Nomológica	56
7. Análisis de los Resultados.....	57
7.1 Resultados de Competitividad.....	57

7.1.1 Condiciones de competitividad en las empresas de familia.	57
7.1.2 Lo mejor y lo peor en las organizaciones hoteleras de Colombia.	58
7.1.3 Asociación Mental con la Competitividad.	59
7.1.4 Palabras claves asociadas a la gestión de la empresa.....	60
7.1.5 Características competitivas de la organización.	61
7.1.6 Factores de desempeño organizacional.	63
7.1.7 Relación de proveedores y competencia directa con las organizaciones.	65
7.1.8 Relación con proveedores.....	65
7.1.9 Relación con la competencia directa.	66
7.1.10 Empresarios que realizan innovación.....	66
7.2 Resultados de Prácticas de Gestión Humana	67
7.2.1 Proporción de personas según nivel de formación.	67
7.2.2 Tiempo de horas de formación destinados por las empresas de familia del sector hotelero a sus empleados al año.....	68
7.2.3 Proporción de empresas que exigen que integrantes de la familia desarrollo en proceso de selección.	68
8. Discusión de los Resultados.....	70
9. Conclusiones	78
10. Recomendaciones	80
Referencias Bibliográficas	81

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Plan de diseño específico	53
Cuadro 2. Categorías para el análisis cualitativo	55
Cuadro 3. Lo peor de las empresas de familia del sector hotelero	59
Cuadro 4. Asociación mental con el término competitividad.....	60

Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Características generales de la población objeto de estudio.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 2. Condiciones de competitividad en las empresas de familia.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 3. Lo mejor de las empresas de familia del sector hotelero.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 4. Análisis descriptivo de las características competitivas de las empresas de familia del sector hotelero.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 5. Valoración cualitativa asignada a la media.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 6. Análisis descriptivo de las características del desempeño organizacional de las empresas de familia del sector hotelero.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 7. Proporción de empresas de familia del sector hotelero de acuerdo al lugar de localización de proveedores y competencia.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 8. Descripción de la relación con los proveedores.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 9. Empresarios que realizan innovación en los últimos 3 años.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 10. Proporción personas de acuerdo a su nivel de formación.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 11. Tiempo de horas de formación destinados por las empresas de familia del sector hotelero a sus empleados al año.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 12. Proporción de empresas que exigen que integrantes de la familia desarrollen proceso de selección.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 13. Proporción de los ingresos de los trabajadores de las empresas de familia del sector hotelero.....</i>	<i>69</i>

Introducción

La competitividad, una palabra que genera polémica en los contextos actuales, que no es novedad y que ella siempre ha estado presente en el contexto histórico de las organizaciones; es la preocupación latente de empresarios, personas y entes administrativos. En el mundo globalizado las exigencias son cada vez más fuertes, donde sobrevivir es un tema de estrategia y ser mejor es tema de crear ventajas competitivas, las cuales se construyen en una cadena de valor que incluye actualmente al ser humano. Lo normal de contextos anteriores era producir al máximo nivel y superar a la competencia, donde la política se centraba en reducción de costos y optimización de producción, concentración constante en márgenes de ganancias y en el retorno de la inversión.

Con los nuevos avances, la dinámica invita a reflexionar en el capital humano, a encontrar las ventajas competitivas en las personas y en la creación de nuevos procesos articulados al cerebro humano, donde el componente esencial para ser competitivo es pensar en los colaboradores como personas y no como maquinas productivas, al articular al hombre con el entorno empresarial surge entonces la competitividad.

Desde esta investigación se profundiza en el estado actual de las empresas de familia del sector hotelero de Colombia, pretendiendo indagar sobre la competitividad y las practicas actuales de gestión humana que inciden en ella, al redor de la gran categoría competitividad, se realiza un acercamiento investigativo sobre las practicas actuales de gestión humana ligadas a la calidad de vida, el capital humano y la responsabilidad social, con el fin de lograr un análisis interactivo de la misma. Cabe resaltar que los resultados de la investigación tendrán un contraste con los resultados encontrados en Mazatlán _México, país donde se adelanta investigación con

similares características, esto con el ánimo de contribuir a la estructuración de macroproyectos en pro de involucrar componentes investigativos que permitan generar propuestas de mejoramiento para el sector hotelero, y contribuir de esta manera en el desarrollo socio-económico de los dos países involucrados.

Para este estudio se parte de la construcción de una problematización, el establecimiento de unos objetivos y lógicamente se respalda con un marco de antecedentes que permitieron inferir en el tema investigado. Cabe resaltar que la portada del documento resume el problema de la investigación de una manera creativa y haciendo uso de la semiótica. Posteriormente se da paso a una construcción teórica con el fin de validar conceptos, que dieron pauta para validar afirmaciones realizada por la investigadora.

Con el fin de levantar información, se diseña una entrevista, la cual se dirigió a 32 gerentes del sector hotelero ubicados en diferentes regiones de Colombia, se define la metodología del proyecto, el cual se estructura en un análisis de contraste, estudio de Caso México – Colombia.

Dando paso a los resultados se procede a interpretar las diferentes preguntas aplicadas en la encuesta, donde los resultados se interpretan en concordancia de la red nomológica, lo que implica una comprensión de gran categoría y subcategorías, con el fin de acercarse apropiadamente a los objetivos. Dado este análisis se hace una discusión de resultados, donde existe una lectura clara de lo encontrado con el respaldo a los autores, dando origen así a las conclusiones y recomendaciones desde el tema planteado; y finiquitando se estructura el tema investigativo en un artículo para ser divulgado ante la comunidad científica, el que cual busca contribuir como instrumento informativo y proponente de futuras investigaciones.

1. Descripción del Área Problemática

La competitividad es un elemento fundamental para el desarrollo de organizaciones, sectores y países, no existe un concepto definido de competitividad, no obstante este término se asocia a la productividad; donde la productividad se mira afectada por los procesos de globalización, por tanto la competitividad se vuelve cada día más exigente, no obstante en materia de alcanzar un desarrollo se perciben diferentes problemáticas, en las cuales se puede observar que la falta de innovación en las organizaciones, obstaculiza el desarrollo de las operaciones.

En el contexto actual se observa preocupación de cómo competir, los directivos razonan frente a esta variable, centrando esfuerzos en mejoras de procesos, producto o servicio, calidad, materia prima, costos y todos los elementos que incluyen la cadena de productos y servicios, pero evidentemente no ligan los procesos a las personas, por lo tanto no aprovechan el potencial creativo que se desarrolla en los seres humanos. La creatividad debe ser vista como un poder humano que resuelve problemáticas, abre fronteras intelectuales y transforma organizaciones antagónicas en vivas, generando productividad y rentabilidad (Varela, 2010).

Cuando se deja de manera aislada a las personas resulta imposible articular las estrategias correctas a las organizaciones, por tanto las ventajas competitivas de las organizaciones se vuelven débiles y casi que imposible de ejecutarse, o por el contrario se logran resultados parciales; percibiéndose de esta manera un crecimiento lento de las organizaciones. “La esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia” (Porter, 1999); para tal fin es preciso que las empresas conozcan los determinantes de competitividad y las fuerzas que regulan la competencia; encontrándose aquí una gran debilidad, los directivos sufren

de miopía organizacional, pues no visualizan las fortalezas de los factores de producción en el sector que operan, no centran sus esfuerzos en función de la demanda del mercado, no articulan negociaciones solidas con proveedores y finalmente no diseñan planes estratégicos de ataque para contrarrestar la competencia; usualmente asumen la competencia como una guerra, olvidándose que la competencia es la herramienta que permite crecer, mejorar y tener retos, los organizaciones son sistemas vivos que necesitan de desafíos constantes para crecer, esos desafíos se contemplan en una ganancia sin destrucción de mercado.

Se suma a la problemática de las organizaciones la ausencia de una visión, muchas empresas no definen su rumbo y por tanto desconocen lo que quieren obtener. “Para elegir hacia dónde ir, un ejecutivo primero debe desarrollar una imagen mental de lo posible y deseable estado futuro de la organización” (Bennis & Nanus, 1985). En consecuencia es imprescindible la transmisión histriónica y perdurable de un visón dentro de una empresa, así como la comprensión de la misión y lógicamente se debe fortalecer con las estrategias, la comunicación corporativa y la cultura organizacional, pues todo se articula en estilos de vida que gestionen capacidades, conocimientos y competencias de las personas que hacen parte de los procesos y que están inmersas en las organizaciones.

Ahora bien para direccionar a las personas se evidencia la ausencia de un liderazgo; donde los contextos de apatía e incertidumbre hacen que el liderazgo se asemeje a mecanismos que operan de manera rápida y descontrolada (Bennis & Nanus, 1985), por tanto se necesita de procesos de flexibilidad, democracia participativa, trabajo en red y articulación de conocimientos.

Las organizaciones actuales evolucionan al poseer y compartir conocimiento, para esto no

es suficiente que las organizaciones acumulen e inviertan información, sino por el contrario que las personas compartan el conocimiento y se logre obtener de esa manera una sinergia empresarial; surge entonces la necesidad de crear ventajas competitivas, en las que se analicen las actividades realizadas por la firma y la interacción entre ellas. (Hindle, 2008)

La crisis actual de la sociedad y de las organizaciones radica en los aspectos éticos y morales; donde prácticamente se han perdido, las personas se acostumbran a ganar sin observar los daños que se generan al entorno; el cumplimiento de leyes y valores éticos se encuentran en puntos críticos, por tanto la conducta humana es inadecuada y muchas personas olvidan la importancia de la conciencia para la realización de toda actividad; es así como la responsabilidad social cobra interés para el desarrollo de estrategias en los diferentes grupos de interés: trabajadores, clientes, proveedores y sociedad en general, lo que implica un compromiso hacia el desarrollo sostenible, manejo ético y moral dentro de las negociaciones que realiza cotidianamente; no obstante el manejo equivocado y la no aplicación de RSE afecta el contexto de las personas, las empresas y la sociedad en general; en consecuencia la empresa deja de ser competitiva.

Las ventajas competitivas se obtienen a través de la innovación, siendo esta la gran debilidad de muchas organizaciones, pues requiere de inversiones tanto en conocimiento como en activos y prestigio de marca (Porter, 1990), las ventajas competitivas se basan en la exploración de recursos y capacidades o competencias internas de una organización; a partir de esto las organizaciones deben analizar tanto el conocimiento tácito y explícito.

Un país será competitivo en la medida en que tenga empresas y sectores competitivos, donde las empresas desarrollan actividades en espacios geográficos concretos (Betancurt, 2005).

Es aquí donde existe una gran vació, el departamento de Nariño es una región con grandes ventajas comparativas, está dotado de recursos naturales, grandes reservas de agua, variedad de suelo, variedad de clima y ubicación geográfica, con diversidad de flora y fauna, pese a estos grandes atributos no ha logrado sustentar un desarrollo económico y por tanto no es competitivo; esto es una preocupación latente para los gerentes de empresas turísticas y hoteleras; la gestión de empresarios es la que contribuye al alcance de riqueza y al mejoramiento de calidad de vida, por tanto la misión desarrollada por diferentes empresarios y emprendedores debe enmarcarse en parámetros de responsabilidad y búsqueda de soluciones estratégicas que permitan aprovechar los potenciales del sector y de la región.

Se habla de integración económica, donde la base es el desarrollo de diferentes estrategias, sin embargo las empresas no acceden a esta integración y continúan realizando proceso de manera aislada, por tanto no unifican estrategias o apoyos asociativos con el sector, frente a lo cual las empresas se deben cuestionar ; puesto que los cambios de la demanda nacional e internacional estimulan la diversificación productividad y plantean constantemente la necesidad de generar innovaciones que permitan competir.

Finalmente contextualizando la problemática de las investigaciones en las empresas de familia se observa que existe una débil administración y planificación de estrategias, la cual está influenciada por relaciones afectivas, relaciones culturales y debido a esta complejidad es difícil incidir en estas organizaciones. Los diferentes cargos de las organizaciones son heredados, por tanto no tienen en cuenta procesos de reclutamiento, selección, atracción y retención de personal; el capital no tiene suficiente control y las empresas no se proyectan a futuro, las estrategias entre aliados se limitan por lazos familiares. Gon (2003)

1.1 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las características de la competitividad desde las prácticas de gestión humana en las empresas de familia?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Identificar la competitividad desde las prácticas de gestión humana en las empresas de familia en el sector hotelero de Colombia.

2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar las prácticas actuales de la gestión humana en las empresas de familia en el sector hotelero de Colombia.
- Reconocer las variables de la competitividad asociadas a gestión humana en las empresas de familia del sector hotelero de Colombia.
- Interpretar los desafíos de la competitividad desde las variables de gestión humana en las empresas de familia en el sector hotelero de Colombia.

Preguntas orientadoras

- ¿Cómo identificar la competitividad desde las prácticas de gestión humana en las empresas de familia en el sector hotelero de Colombia?

Objetivos Específicos

- ¿Cómo caracterizar las prácticas actuales de la gestión humana en las empresas de familia en el sector hotelero de Colombia?
- ¿Qué variables de la competitividad asociadas a gestión humana en las empresas de familia del sector hotelero de Colombia se deben reconocer en el proyecto?

- ¿Cómo Interpretar los desafíos de la competitividad humana desde las prácticas de gestión humana en las empresas de familia en el sector hotelero de Colombia?

3. Justificación

El estudio “la Competitividad en las prácticas de Gestión Humana de las Empresas de Familia del Sector Hotelero de Colombia” surge como respuesta a las necesidades latentes de generar desarrollo económico en el país, con el fin de aportar al PIB Per - cápita y mejorar la calidad de vida de las regiones; así mismo es un reto de profundizar en nuevas temáticas organizacionales que ameritan mayor profundización desde el campo disciplinario de formación de la investigadora.

La investigación busca identificar las practicas actuales en materia de competitividad para el sector hotelero y en base a ello proponer alternativas de solución y estrategias que permitan realizar cambios significativos en el mencionado sector.

En el estudio se vincula los procesos de gestión humana a los fines de la competitividad; buscando la dinamización del sector, donde la ley 300 de 1996, ley General de Turismo, establece que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo formulará la política del Gobierno en materia de turismo y ejercerá las actividades de planeación en armonía con los intereses de las regiones y entes territoriales (El Congreso de la Colombia, 1996, Art. 12), este aspecto se convierte en un elemento esencial para apertura de destinos turísticos y una razón más para que Colombia se fortalezca en estrategias y logre aprovechar las oportunidades del entorno. Los departamento de Colombia, ubicado en el sur occidente del país son un atractivo turístico por excelencia, tanto para colombianos como para extranjeros., lo que fortalece la práctica Hotelera y Turística, creando una mirada innovadora y podría convertirlo en un sector competitivo a escala nacional e internacional; por tanto el contacto y acercamiento con las persona exige servicios de calidad y un contexto de humanización que se lograría alcanzar al fundamentar la

Competitividad con las estrategias de gestión humana, la cuales se centran en la sensibilización, preservación de derechos y valoración del ser humano como persona y no como un medio productivo; lograr esta comprensión es lo que marca la diferenciación y éxito de una organización.

De igual manera la investigación apporto elementos que permiten comprender la importancia de la dirección estratégica como un proceso social, dinámico y continuo, que requiere de continuidad y un seguimiento, no solo de resultados, sino también de los posibles cambios provocados en el entorno; por tanto la investigación brindara pautas para articular gestión estratégica, cadena de valor y procesos de gestión humana en el sector hotelero como mecanismos para generar mayor productividad.

Analizando el Plan Sectorial de Turismo (2014-2018), referencia que Colombia goza de reconocimiento mundial como un país que ha manejado la resiliencia, por su capacidad de sobreponerse a circunstancias difíciles y adversas; Según (Taleb Rifai, 2011) afirma que Colombia es un país que ha sido merecedor del respeto del mundo.

Por lo anterior el proyecto generara información relevante en pro del desarrollo; donde el turismo ha demostrado ser un factor generador de territorios de paz, el cual crea redistribución de ingresos y más trabajo con menos capital invertido. El turismo aporta al crecimiento del país según los cinco ejes de competitividad fijados por el gobierno en los cuales se destaca: innovación, desarrollo regional, infraestructura, transformación industrial y empleo; así mismo la ley 30 de 1996 “determina que el turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y especialmente para entidades territoriales, regiones y provincias”

La actual demanda del turismo demanda exigencia en destinos sostenibles y responsable

con el medio ambiente, la cultura y la calidad d vida; la tendencia actual se centra en viajes cortos pero con intensidad en experiencias, lo cual es ventajoso para varios departamentos de Colombia, entre ellos Nariño, su geografía y característica montañosa está en capacidad de suplir la actual demanda.

Finalmente la mencionada investigación se justifica desde el ámbito personal, profesional y científica. En el ámbito personal busca generar aportes para las transformaciones organizacionales al demostrar la importancia de incluir a las personas en la estrategia organizacional como ventaja competitiva. En el ámbito profesional genera fortalecimiento de conocimiento y crecimiento en el mundo investigativo, que se fortalecerá con los hallazgos en materia de competitividad y la correlación de la gestión humana, lo cual brindara beneficios para el sector objeto de estudio y la sociedad en general. En el ámbito científico genera validación de hipótesis, referente para estudios de otros sectores y generación de nuevas líneas de investigación, así como la intervención en futuros proyectos con ONGS, gobierno y entidades privadas en el sector estudiado.

4. Marco de Antecedentes

Magaña, Padilla & Vargas (2010), autores que plantearon como objetivo investigativo, la identificación de las variables que influyen en la competitividad; encontraron que los factores de mayor impacto al respecto son el desempeño económico, la eficiencia gubernamental, la eficiencia en los negocios y la infraestructura de las organizaciones; de la investigación se rescata que los estudios permiten crear nuevos conocimientos en materia de administración, al ser una ciencia de constante evolución y sujeta a los diferentes cambios; así mismo el estudio proporciona información útil para apoyar los planes de desarrollo de las regiones, el cual propicia alianzas estratégicas entre estado y sectores productivos. Es importante mencionar que los limitantes en materia competitividad encontrado por los autores están en la integración interna del sector y los defectos de la política macroeconómica, estudio similar desarrollaron Serna, Calderón & Naranjo (2013) quienes identificaron que los factores que más inciden en la competitividad de la empresa y por ende en su rendimiento son aspectos relacionados con el precio y la diferenciación del producto.

Pelayo, Calderón & Serna (2012) analizaron los problemas existentes de dualidad y control en las empresas de familia de México y Colombia, encontrando que si las empresas familiares no tienen estructuras rígidas, no tendrán buen desarrollo competitivo.

Molina y Vásquez (2012) determinaron y analizaron los factores explicativos de la competitividad laboral, medida en términos de productividad de trabajo; donde se tomaron los factores de competitividad laboral, con la capacidad de atraer inversión extranjera directa, las remuneraciones, la inversión en capital fijo y el tamaño medio de las empresas.

Molina y Vásquez (2012) identificaron limitaciones para el desarrollo de la

competitividad, en cuanto a la inversión para innovación tecnológica, bajo crecimiento de productividad laboral, falta de administración de costos y escasa capacidad para generar valor agregado. En el estudio concluyeron que la productividad laboral es un factor vital para estimular los niveles de competencia, dado que mide la optimización de los recursos (trabajo y capital); concluyeron que la competitividad surge apoyada de la inversión extranjera y el manejo de economías de escala, asimismo Becerra & Serna (2012) y Becerra, Serna & Naranjo (2013) identificaron que la mejor forma de fortalecer la innovación tecnológica es mediante las redes y relaciones empresariales, bajo las cuales se reduce costo y se intercambia conocimiento.

Buendía (2013) en pro de alcanzar la prosperidad de las naciones, manifiesta la preocupación latente por parte de los economistas en entender por qué unos países son pobres y otros más ricos, frente a este el autor plantea el estudio respecto a las teorías que estudian el origen de las ventajas competitivas y el rol que desempeña el estado frente a la misma. Por tanto el estado debe inyectar políticas dinámicas a las regiones, las cuales incluyen capital humano idóneo, adecuada infraestructura económica, leyes de fomento para la competencia y generación de incentivos para el comercio internacional.

En relación a las ventajas competitivas, Buendía enfoca la evolución de las teorías donde se estudia la ventaja absoluta, fundamentada por Adam Smith la cual refiere que cada país se especializa en producir mercancías en las que tiene una fortaleza o ventajas; por lo tanto se enfatiza en la cooperación e intercambio de bienes y servicios como un proceso que genera progreso económico del mundo. La ventaja absoluta como concepto se fortalece con los estudios de comercio internacional, planteada por David Ricardo quien alude que cada país encuentra beneficios en el momento que enfatiza la producción en los recursos que encuentra mayor eficiencia.

Continuando con el estudio de las teorías, surge la teoría de las ventajas comparativas, la cual propone que un país con mayor desarrollo debe concentrar esfuerzos y especializar el trabajo para generar exportación en los bienes donde encuentra mayores ventajas absolutas, y por el contrario el país inferior debe concentrarse y especializarse donde encuentre la menor desventaja, de esta manera se generaría un equilibrio y un intercambio de bienes en términos más equitativos (Cho y Moon, 2000).

Concluyendo el estudio de la teoría clásica es correcto decir que la riqueza de las naciones se soporta como una consecuencia natural de factores dada a cada país. Esta teoría es complementada con estudios basados en productividad y propuesta por Porter, tomando así un nuevo horizonte el tema; y por tanto se deduce que la riqueza no se hereda, es creada por las oportunidades que brinda un país a sus empresas (Porter, 1990)

Porter fundamenta la competitividad en cuatro factores que se consideran como diamantes, en cada uno se encuentran elementos de análisis, ellos son condiciones de factores, condiciones de la demanda, sectores afines que generen acceso y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; los cuales deben ser analizados de manera conjunta, debido a que cada factor guarda relación de uno con otro y sobre ellos se debe generar ventajas únicas y diferenciadoras, creando estrategias de innovación que permitan generar desarrollo.

Por otra parte el planeamiento de Buendía, refiere en tres elementos fundamentales para generar riqueza en las naciones, los cuales implican inversión de los países en ciencia, tecnología y educación superior especializada; estos tres aspectos se conjugan con la innovación como la herramienta que puede brindar mejores salarios y calidad de vida.

Finalizando Buendía menciona que la competencia es necesaria, solo cuando existen

competidores es posible medirse y mirar que tan eficiente puede llegar hacer una empresa o región y aclara la diferencia, en si la competencia es rivalidad entre dos empresas o países, mientras que la competitividad enseña a participar adecuadamente en el mercado, de una manera diferente y con inteligencia que en si llega a crear ventajas comparativas. Por tanto la competitividad necesita sinergia entre el estado y las empresas privadas, donde el estado genere fortalecimiento a los sectores competitivos.

Aguilera, Gonzales y Rodríguez (2011) analizaron las variables que intervienen para el crecimiento y la competitividad; entre las que se encuentran las ventas, los esfuerzos comerciales, inversión y publicidad, calidad, RRHH, uso de tecnología de información y comunicación , automatización de procesos e innovación.

Los autores se basan en el planteamiento de Cuervo (2014) el cual propone que la riqueza y el dinamismo se basan en la competitividad, la cual depende de la habilidad de empresarios y directivos; por tanto las estrategias orientan las decisiones y permiten que los planes operativos se realicen en función de los objetivos, y por tanto las estrategias deben ser respaldadas con información del ámbito interno y externo. (Aguilera, Gonzales y Rodríguez, 2011)

Los autores encontraron que otra estrategia que define la competitividad es la diversificación de mercados y productos. Por otra parte Frenkel (2003) manifiesta que la innovación permite operar a las empresas de manera más eficiente; sin embargo esta variable se percibe en las empresas grandes, por la cantidad de procesos y productos que las caracteriza.

Los principales aportes de los autores se centran en la investigación realizada, la cual permitió determinar que dentro de las estrategias organizacionales no resulta más importan la innovación, que los esfuerzos comerciales, sino que los dos elementos en conjunto producen

sinergia organizacional.

Por otra parte los autores aseveraron que en el proceso empresarial “no se puede ser bueno en todo”, por tanto el empresario debe orientarse por una estrategia; por tanto a partir de esta investigación se abre discusión para aprobar o rechazar lo expuesto y fundamentar líneas que respalden las variables necesarias para la competitividad.

Aragón y Rubio (2006) también relacionan la competitividad con la estrategia; la formulación de la estrategia competitiva toma como base el análisis interno de las organizaciones, tomando como base los puntos fuertes y débiles para determinar la posición en relación a competidores y análisis externo.

Los autores se centran en el modelo de Miles y Snow, que fundamenta las estrategias en cuatro categorías: defensivas, exploradoras, analizadoras y reactivas.

Las estrategias **defensivas** se concentran en la reducción de costos, cuidan la cuota de mercado, por tanto se centran la esfera de producto/mercado y optimizan eficiencia de recursos. Las **exploradoras**, buscan nuevas oportunidades o nichos de mercados orientados en procesos de innovación. Las **analizadoras**, forman parte de una simbiosis empresarial entre estrategias defensivas – exploradoras, según el punto de equilibrio entre eficiencia –innovación; y las **reactivas** se caracterizan por su estado de inestabilidad y dificultad para responder a los cambios.

Aragón y Rubio (2006) concluyen que el éxito de la competitividad se encuentra en la elección de la estrategia y esta debe centrarse en el modelo explorador, puesto que proporciona capacidades de adaptación y visión proactiva; así mismo la estrategia debe enfocarse en la tecnología, la innovación, la calidad, en óptimos proceso de formación de directivos y recursos

humanos, lo que incluye la adecuada selección, compensación, retención y motivación de las personas que conforman las organizaciones.

Maldonado, Martínez, & García (2012) fundamentan que el nivel de competitividad depende de la capacidad de desarrollo y gestión del conocimiento. Por tanto la gestión del conocimiento es la habilidad de las empresas para adecuarse a los niveles de incertidumbre y cambios de la demanda (Collins y Hitt, 2006).

Así mismo Palacios y Carrigos (2006) plantean que la gestión del conocimiento son fases interrelacionadas entre competencias y capacidades de la organización.

Maldonado, Martínez & García (2012) aseveran que la gestión del conocimiento incrementa la toma de decisiones de las organizaciones en cuanto a cómo? cuándo? y donde? se debe desarrollar conocimiento; así mismo por medio de este se facilita procesos de educación, entrenamiento y experiencia en los trabajadores de la empresa.

Sparrow (2001) refiere la importancia de la apreciación individual como colectiva de los trabajadores de la organización, para lo cual es necesario la fundamentación conceptual y el énfasis en la importancia del conocimiento, con el fin de transmitirlo de una persona a otra para alcanzar indicios de competitividad.

Nava y Mercado (2011) plantean la educación como elemento esencial para generar competitividad. Para las autoras existe una brecha entre las distintas regiones del mundo y un incremento en la desigualdad del uso de la tecnología de la información y la comunicación; donde aún existen limitantes para el acceso de datos, educación a distancia e intercambio de redes virtuales; por tanto se debe priorizar la intervención del estado.

Nava y Mercado manifiestan que la calidad de la educación superior puede hacerse tangible por medio de la investigación y desarrollo forjado en las universidades, que permitan mejorar niveles de competitividad y de esta forma propiciar beneficios para la comunidad. Por tanto se hace indispensable la generación de alianzas entre sectores productivos y universidades, con el ánimo de aprovechar y unificar conocimientos de las dos partes en la generación de innovaciones científicas y tecnológicas; por ende el estado debe direccionar recursos para centros de investigaciones, donde educandos y educadores con espíritu investigativo, maximicen ese potencial, reciban una fuente segura de empleo y estén motivados para seguir avanzando en el mundo investigativo como eje fundamental para generar competitividad en diferentes sectores productivos de las regiones.

Crissien (2006), demuestra que la competitividad surge de la educación empresarial y se manifiesta la importancia de crear modelos empresariales para la formación de empresarios que conduzcan a la competitividad; el modelo propuesto por Crissien aborda el desarrollo económico, donde a través del espíritu empresarial se logra identificar una cultura empresarial; así mismo la investigación demuestra que la formación de empresarios surge por medio de la necesidad y la oportunidad; y esta a su vez genera el desarrollo económico; donde el objetivo central está en la generación de bienestar y calidad de vida. Crissan asevera sobre la importancia de erradicar pobreza; donde la riqueza es emocional, espiritual, anímica y económica; por tanto es responsabilidad del empresario la generación de riqueza. Enfatiza en la generación de competitividad de las empresas ya existentes y en la creación de nuevas empresas, donde cobra importancia el rol de apoyo por parte de gobierno y universidades; y se apoya en la ley 1014 de emprendimiento, la cual convoca a todas las profesiones a la generación de empresas, de esta manera las universidades estarían cumpliendo con la responsabilidad social, propiciando

espacios de transformación humana y social.

Jiménez (2006) desarrollo un modelo de Competitividad Empresarial, en el cual se hace relación a la competitividad del país y de la región. El modelo hace énfasis en la gestión gerencial como herramienta de toma de decisiones. Para la medición de la competitividad se enfocó en el Modelo propuesto por Michael Porter. Posteriormente el autor centra los esfuerzos en la medición de variables para las empresas, se encauza en elementos de la gestión comercial, gestión financiera, gestión de producción, ciencia y tecnología, internacional y como variable más relevante la gestión gerencial que es la que encadena y maneja los aspectos mencionados, el autor acentúa en la necesidad de encontrar administradores, de los cuales existen grandes cifras, pero se requieren administradores emprendedores capaces de gestionar nuevos mercados, atender nuevos clientes y capaces de encontrar fuentes alternativas de ingresos.

En consecuencia la competitividad se genera cuando existe un modelo gerencial que orienta la toma de decisiones, comprenda misión y visión de la empresa y definida el horizonte que desea alcanzar la organización.

Azua (2007) denomino la responsabilidad social corporativa como refuerzo de la estrategia y competitividad empresarial, donde aborda la reflexión de incursionar en estrategias orientadas a la responsabilidad social, con el fin de obtener competitividad. Azua menciona que la primera responsabilidad que tienen las empresas es cumplir con los principios básicos de desarrollar productos y servicios útiles para la comunidad, que generen empleo de calidad y respeto al derecho personal y profesional de los trabajadores, creando suficiente riqueza de manera que se consolide como proyecto empresarial en el largo plazo. Así mismo al trabajar la responsabilidad social se fomenta el capital humano y el intercambio de conocimiento como una

actuación constante de ética y responsabilidad.

De la Cruz (2011) menciona que la competitividad es tema de interés tanto para la investigación y el mundo laboral, para lo cual plantea una revisión de los enfoques y de gestión humana en la organizaciones, posterior a este objetivo identifica la relación estratégica con la competitividad y describe las practicas más importantes para la generación de riqueza y competitividad en base a los recurso intangibles, como el conocimiento y la innovación. En el estudio se destaca la evolución de las teorías organizacionales, empezando con el enfoque de Taylor, quien fundamento la teoría científica, donde se segmento la organización en pensamiento y ejecución de tareas, por tanto la preocupación de las empresas se centraba en la efectividad de las operaciones productivas. Posteriormente surgen los departamentos organizacionales con el fin de mediar dificultades entre obreros y patrones, etapa que surgió entre los años 1920-1930, dando lugar a las huelgas, sindicatos y así la creación del Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2007, p. 43) citado por (De la Cruz, 2010)

Continuando con el estudio organizacional surge la teoría de la relaciones humanas, fundamentada por Elton Mayo, quien se preocupa por estudiar las necesidades y emociones de los trabajadores para mejorar la productividad de las organizaciones; prolongando los avances surge la tecnología, el libre mercado y flexibilización de la producción, factores que dieron origen a la estrategia como mecanismos de defensa para enfrentar la incertidumbre (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010, p. 5).

En la década de los años 80 Colombia implementa el modelo administrativo, del mejoramiento continuo, propuesto por los japoneses, con los cuales se empieza a trabajar los círculos de participación y los programas de desarrollo; luego se sitúa la época de los 90, con la

era de la modernidad y donde surgen cambios tecnológicos que aportan a la calidad y al incremento de la productividad; en este época surge un aporte muy importante basado en el conocimiento, como herramienta de ventaja competitiva, el trabajador no manual como creador de valor agregado y la innovación como clave de competitividad (Calderón, Naranjo & Alvares, 2010)

Desde una perspectiva global para Calderón, Naranjo & Álvarez (2010) la gestión humana es un foco integral donde interactúan todas las áreas directivas de la organización e incluye los elementos de la gestión empresarial; estrategia, cultura organizacional, gestión del conocimiento, productividad, calidad e innovación.

De la Cruz (2011) plantea la evolución de la gestión humana, la cual anteriormente se preocupaba por el reclutamiento, selección y contratación, entrenamiento, remuneración y evaluación. La gestión actual está orientada en la búsqueda de talentos, desarrollo de competencias, compensación por productividad, valoración del desempeño y valor agregado. Así mismo han surgido nuevos conceptos como capital humano, capital social y gestión del cambio.

La autora expresa la opinión de Calderón, Naranjo & Álvarez (2010) que pese a los avances de la gestión humana, Colombia está lejos de considerar la gestión humana como eje determinante del éxito y desarrollo organizacional.

5. Tópicos Teóricos

La citada investigación se enmarca en la gran categoría, la competitividad, la cual se compone subcategorías, las cuales guardan correlación con la red nomológica y en ella se estudia la ventaja comparativa, ventaja competitiva, estrategia, desempeño organizacional, fuerzas de Porter e innovación.

5.1 Competitividad

Para la comprensión de esta variable, se entiende que competir, proviene del latín *competere*, que significa contender, luchar, rivalizar, dos o más personas frente a la aspiración de una misma cosa.

La Comisión Presidencial Norteamericana sobre Competitividad Industrial (Productiva Slowdown) (1985) plantea: “Competitividad es la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de calidad de vida de su población”

Según Milán (1994) citado por Betancourt (2014) La competitividad es una concepto humanístico de desarrollo, el cual se enfoca en el mejoramiento del bienestar del hombre, lo que significa óptimos niveles de calidad de vida.

Para IMD Lausame Institute for Management Development “Es la capacidad de generar más riqueza que los competidores”, por lo tanto se gestiona elementos y estrategias que le permitan estar por encima de la competencia, y que los identifica de otras empresas por algún componente específico.

Para Gibson, Ivancevich, & Donnelly (1997) “La competitividad se refiere a la posición

relativa que ocupa una persona, unidad, empresa o nación, en comparación con otros individuos, unidades, empresas y naciones”. Esa posición se obtiene por competencias específicas, precio, calidad, volúmenes de producción, entre otros factores.

Para Porter (1991) la competitividad es la productividad donde una nación, región o clúster, emplea sus recursos humanos y naturales. El principal objetivo económico de una nación es crear mecanismos para garantizar un óptimo nivel de calidad de vida el cual este en función creciente, por tanto la capacidad para lograrlo depende de la productividad, para lo cual es fundamental el aprovechamiento de los recursos de una nación: el capital y el trabajo; a su vez la productividad depende de la calidad y las características de los productos.

Para el Instituto de Economía Industrial (IEI) de Brasil, competitividad “es la capacidad de la empresa para formular e implementar estrategias competitivas que le permitan ampliar (o conservar) de forma duradera, una posición sustentable en el mercado”. Desde este concepto para ser competitivo se trabaja con inteligencia de capital humano, pues es la persona quien goza de las cualidades de pensar, reflexionar, diagnosticar y formular.

La competitividad contempla ventajas competitivas, de lo cual surgen dos variables importantes, la ventaja comparativa y la ventaja competitiva. La primera hace relación a la dotación de recursos naturales: agua, suelo, clima, ubicación geografía, etc., sobre las cuales empresas y países han soportado el desarrollo económico. Por tanto un país o región logra obtener ventajas comparativas en el momento que aprovecha los recursos, los compara y selecciona los productos con los cuales puede generar eficacia. Por consiguiente las ventajas comparativas se sustentan en los factores de producción (tierra – trabajo y capital).

La segunda variable la ventaja competitiva está relacionada con la orientación estratégica,

lo que incluye el uso de recursos estratégicos que le permitan a las organizaciones obtener ventaja competitiva sostenida (Wernefelt, 1984; Barney, 1991; Grande, 1991) citado por (Calderón, Álvarez y Naranjo: 2009)

La ventaja competitiva constituye el insumo principal para obtener un promedio de beneficios superiores a la media, por ende son las características diferenciadoras frente a la competencia, permitiendo así el posicionamiento, la reducción de costos y el incremento de márgenes de utilidad. (Beatancourt, 2014)

De igual forma (Coronado: 2003) manifiesta que la ventaja competitiva es la capacidad de ofrecer a los clientes productos y/o servicios que satisfagan plenamente las necesidades, con un círculo virtuoso e innovador, que le permita vender más y con mejores rendimientos por la imagen adquirida dentro del mercado.

El termino ventaja competitiva propone que los factores de producción no solo deben ser la tierra, el trabajo y el capital, como históricamente se ha considerado, y sugiere la incorporación de tecnología de la información, desarrollo del conocimiento, innovación en la gestión empresarial y estrategia como claves esenciales para adquirir diferenciación (Stoner, Gilbert, 1996). Por tanto la ventaja competitiva corresponde a la intelectualidad, al razonamiento y la capacidad de crear y pensar que tiene el individuo en el contexto de la organización.

Según estudios de competitividad cuando las empresas entran al mercado colocan en juego su tonelaje de competencia, para lo cual utilizan habilidades que le permiten escalar mejor que los competidores, esta capacidad de competitividad se manifiesta en el incremento de la cuota de mercado de las empresas, incidiendo financieramente en la cuenta de resultados. Usualmente el equipo humano de la empresa que desarrolla esta capacidad estratégica desarrolla

y comparte creencias y valores, por tanto se destaca el reconocimiento de las actividades donde la organización es realmente sobresaliente. (Betancourt, *et al*, 2014)

Para el logro de los máximos resultados en términos de competitividad se hace necesario el desarrollo de metodologías investigativas, que revelen el papel que juega la competitividad en el mercado operante, situando las acciones empresariales en la creación de ventajas competitivas para alcanzar resultados superiores.

Según Informe Monitor (1995: 39) para comprender mejor la competitividad de una región o ciudad debe analizarse la tasa de la productividad de los sectores productivos, aclarando que quienes compiten son las empresas, por tanto estas utilizan sus factores productivos y para alcanzar estándares de competitividad necesitan estimular y realizar ventajas competitivas, así mismo el gobierno juega un papel determinante en la ventaja competitiva.

La competitividad de una región depende de la capacidad de las empresas frente a la innovación y el mejoramiento continuo que se consolida en el enfoque sistémico en el cual las organizaciones aprenden, analizan, toman y evalúan decisiones las cuales se apoyan del desarrollo de Estratégico.

Es importante mencionar que la competitividad es abordada de diferentes perspectivas, podemos mencionar el pensamiento de Aragón (2005), citado por Aguilera, Gonzales y Rodríguez (2011) quien expresa que la competitividad hace alusión a las habilidades para adquirir y coordinar recursos, situando a la organización en la Teoría de los recursos y capacidades. La teoría sustenta que la competitividad no se alcanza exclusivamente con los factores del entorno, por tanto esta depende de los factores con los que cuenta la empresa, los recursos y capacidades para atender las necesidades actuales (clientes, mercados, tecnologías,

mejores prácticas, legislación, servicio, etc.). La teoría también incluye el recurso intangible que puede ser individual y/o organizativo, en muchas ocasiones escaso, heterogéneo, valioso estratégicamente para la empresa; donde la diversidad de conocimientos de los miembros de la empresa da origen a capacidades únicas y diferentes, generando sinergias, las cuales se incrementan cada vez más con el uso de conocimientos, esto siempre y cuando se brinde una cultura de absorción y utilización del conocimiento. El conocimiento reside en la mente de las personas y desde este sentido se debe generar conexión con el aprendizaje de los entes organizacionales, el cual se debe traducir en interacción y dinamización de procesos y acompañamiento para alcanzar resultados. Por tanto el conocimiento se transforma en ventaja competitiva y así Barney (1991) concreta que la ventaja competitiva es posible si los recursos usados para competir son valiosos, raros, imperfectamente movibles y no sustituibles, características dadas en los seres humanos; si los recursos se mantienen en el tiempo la ventaja competitiva será sostenible, para esto es vital la gestión adecuada del conocimiento, mediada por el aprendizaje, dirigida por las áreas de talento humano y líderes organizacionales.

Aguilera, Gonzales y Rodríguez (2011) citan a diferentes autores quienes refieren los siguientes aspectos, Peñaloza (2005) asevera que la posición competitiva surge con la información percibida en el entorno y toma de decisiones. Kent y Mentzer (2003) manifiestan que el punto más importante para ser competitivo se determina con la relación de proveedores, acompañado de adecuada toma de decisiones, donde los procesos tecnológicos en materia de comunicación inciden en este proceso. Rumelt (1982), define a la diversificación como estrategia competitiva, la cual permite incrementar la participación en el mercado e incrementar volúmenes de ventas.

5.2 Estrategia Empresarial

Haciendo referencia al contexto histórico, la estrategia es un término asociado a la guerra, el cual paulatinamente llegó a las ciencias de la administración, llegando a hacer parte del pensamiento estratégico, donde la estrategia es el mecanismo que permite comprender la dirección de las organizaciones y su curso de acción. Así “la estrategia es el arte de la guerra”, donde las tropas y barcos se movilizan en posiciones favorables. Garrido (2003) citado por Labarca (2008). En contexto del campo organizacional esto significa conformación de tropas de ideas y acciones que movilizan los pensamientos del hombre a entornos innovadores y competitivos.

Mintzberg (1997) citado por Labarca, et al (2008) define la estrategia como el patrón que integra metas y políticas, las cuales deben reflejar coherencia en el plan a realizar. Y desde esta percepción permite operar en diferentes entornos incluyendo los que tienen incertidumbre.

Otro concepto de Andrews (1998) citado por Aguilera, Gonzales y Rodríguez (2011), determina que la estrategia es un patrón de decisiones en las organizaciones, la cual fija objetivos y metas para dar paso a planes y políticas; donde los factores económicos como humanos se orientan en el beneficio de stakeholders (accionista, empleado, comunidad, clientes). Por lo tanto las estrategias se definen como las acciones que permiten cumplir con los objetivos del ente administrativo, debido a que ellas desempeñan un entorno optimista para el desempeño organizacional. Concretando se puede afirmar que la estrategia es un patrón de acciones, el cual se encuentra en alineación con políticas, valores y metas de la empresa, y que está a su vez hace uso de recursos (humanos, materiales, financieros, mercadológicos) para la obtención de resultados, por ende surge un fortalecimiento de competencias para diseñar estrategias que

permitan que una empresa sea mejor que la competencia.

Finalizando se concreta que la estrategia es el resultado de un proceso formal de planeación, la cual se fundamenta desde el contenido y el proceso, lo que implica el desarrollo de planes y posiciones. La estrategia como plan se orienta en la definición del negocio y de cómo competir, mientras que la estrategia como posición se preocupa por la relación con el medio ambiente. Es así como la estrategia es la base de decisiones empresariales, canales de comunicación y contribución de procesos estratégicos en el largo plazo, para esto es necesario el desarrollo de ventajas competitivas, las cuales se centran en el análisis interno (fortaleza y debilidades) y actualmente también son soportadas con las cinco fuerzas de Michael Porter. Partiendo de este paradigma Estructura – Conducta y resultado, se asume que las variables estructurales determinan los comportamientos de una organización y son los que determinan el grado de efectividad, donde la ventaja competitiva se sustenta desde el posicionamiento y diferenciación con respecto a otras organizaciones. (Calderón, Álvarez y Naranjo: 2009)

Chandler (1962) citado por Serna, Calderón y Naranjo, expresa que la base en la determinación de las metas y objetivos de una organización a largo plazo, así como los cursos de acción también dependen de la estrategia empresarial y que la estrategia se acompaña de factores organizacionales.

5.3 Desempeño Organizacional

La medida de desempeño a través de la historia organizacional ha comenzado con métricas enfocadas en estudios de tiempos y movimientos y la comparación con las medidas estándar, donde los valores obtenidos obedecían a un flujograma de comportamientos. El ambiente de los negocios, el clima organizacional interno y la competencia permiten avanzar

más allá de la gestión estática, por lo tanto actualmente se busca articular procesos de la gestión estratégica con los resultados obtenidos a nivel operativo, de esta manera se puede obtener un escenario del desempeño futuro y deseable de la organización.

Continuando con el contexto de la literatura ha surgido la preocupación de buscar un ambiente dinámico, donde se pueda medir la contribución de actores individuales, tanto en rendimiento de áreas, así como de desempeño personal, resultados que se los media en ratios contables o financieros, apoyados en presupuestos y costeo basado en actividades, hasta indicadores que miden el desempeño gerencial y la eficiencia operativa, actividad que hoy se conocer como “control estratégico y medición del desempeño”

Se ha confirmado los supuestos sobre el desempeño de los individuos y la personas en el interior de las organizaciones como un insumo clave para desempeñar la organización y de la misma manera se ha confirmado la influencia descendente respecto a las políticas de mayor nivel y la labor gerencial sobre el desempeño en el logro de metas de las áreas operativas y el personal que se encuentra en el último rango del organigrama (operativos)

La evolución de la estrategia y la estructura confirman que la gestión es un proceso que transforma información, insumos, roles y propósitos organizacionales, donde la gerencia debe articular proceso específicos y procesos estratégicos de manera acertada. El objetivo de las organizaciones está en encontrar efectividad organizacional la cual es posible con maximización de eficiencia y eficacia, lo que implica la abolición de proceso rutinarios y el direccionamiento de un liderazgo participativo e innovador.

Es importante recalcar la importancia del desempeño organizacional, el cual se apoya de tecnologías de gestión que incluye la gestión de procesos, la gestión de calidad, y sistema de

toma de decisiones. (Castillo y Vargas, 2009)

Llevar a una organización a los máximos niveles se logra con la integración de gestión de procesos, administración de procedimientos y estrategias que impactan en el clima organizacional y salud financiera de la empresa, donde el desempeño organizacional es el equivalente al nivel de una organización en su conjunto. (Castillo y Vargas, et al: 2009)

Según Gopalakrishnan (2000) citado por Yamsakawa, & Ostos (2011) define desempeño organizacional como la interacción entre la eficiencia, la efectividad y los resultados financieros. La eficiencia enfocada en el buen uso de los recursos tanto en inputs como outputs (entradas y salidas), la efectividad concernida con el crecimiento del negocio, la satisfacción del cliente interno como externo y los resultados financieros, enfocados con el retorno de los activos, la inversión y las utilidades.

Por otra parte Lee y Miller (1996), citado por Yamsakawa, & Ostos (2011) refieren que el desempeño organización depende del objetivo del ente administrativo, y por lo tanto esta conexo con la rentabilidad y la utilidad operativa, a su vez la utilidad operativa se vincula con el manejo del activo fijo y el crecimiento organizacional que se produce con el nivel de ventas, segmentación de mercados, desarrollo de nuevos productos, satisfacción del cliente y del empleado; así al llegar al empleado el desempeño organizacional hace un acercamiento entre la moral y el bienestar.

Otra acercamiento de desempeño organizacional lo presenta Langerak y colaboradores (2004) citado por Yamsakawa, & Ostos (2011), autores que lo definen como el crecimiento de ventas, la rentabilidad, los nuevos productos, el segmento de ventas de nuevo productos, retorno de capital y retorno sobre la inversión.

Desde otra perspectiva Koo y colaboradores (2004) citado por Yamsakawa, & Ostos (2011) conciben el desempeño organizacional a partir de seis atributos a saber ingresos operativos, margen, crecimiento del número de empleados, retorno de los activos, retorno del patrimonio y crecimiento de las ventas.

Tsai (2001) precisa el concepto de desempeño organizacional en relación a la innovación, teniendo en cuenta el número de productos introducidos al mercado y retorno de la inversión realizada.

Concretado la teoría de esta subcategoría de la competitividad con los autores estudiados se concibe que el desempeño organizacional está unido a la conducta de factores internos y externos, y es evidente que la incertidumbre y complejidad de los entornos afectan a una organización, por ende la importancia en la planificación y adecuación de estrategias para afrontar riesgos e incertidumbre; donde la clave de afrontación está en los procesos de innovación.

Se encuentra además que la competitividad guarda estrecha relación entre estrategia y desempeño organizacional; la relación de estas dos variables fue estudiada por la bibliografía empírica, citada por Serna, Calderón y Naranjo (2012), donde autores como Hattlen (1978) nivelan la relación entre el desempeño financiero y la estrategia adoptada; Shendel y Hofer (1979) proyectan que las estrategias más eficaces impactan en el desempeño. Woo y Cooper (1981) determinan que la estrategia difiere del mercado en el cual la empresa está inmersa y participa con el desempeño financiero; Mac Millan (1982) plantean que los aspectos frecuentes de las unidades de negocio de la empresa tienen relación significativa con la rentabilidad de las empresas; Porter (1980) estudio la relación de la estrategia bajo la premisa de estrategias

genéricas; y en la Teoría de Recursos y Capacidades se encuentra que las organizaciones orientadas en los recursos internos obtienen más beneficios y logran obtener ventajas competitivas, donde la rentabilidad se encuentra en la propia empresa y no en el sector en el que se ubica la organización, por ende las ventajas competitivas se desarrollan desde el direccionamiento estratégico, en el cual emergen las estrategias genéricas.

5.4 Fuerzas competitivas

Según Betancourt et al (2006) Las fuerzas competitivas determinan el análisis de la estructura del sector, siendo las que permiten identificar las oportunidades y las amenazas generales, Porter desarrollo el modelo denominado las cinco fuerzas competitivas, el cual busca evaluar el comportamiento de las empresas del sector, donde la competencia se condiciona por:

- Rivalidad entre los competidores
- Ingresos de nuevas empresas al sector
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores
- La amenaza de sustitución.

Rivalidad entre los competidores: la rivalidad de la competencia puede ser mayor o menor, pero esto siempre lo hace atractivo. Una mayor rivalidad origina menor estabilidad. Ahora bien la rivalidad la definen los competidores, independiente de que las empresas sean de diferente potencial, lo cierto es que realizan movimientos en el mercado, de allí la importancia que el mercado este dominado por una o varias organizaciones, pues el líder o lideres logran

imponer el grado de disciplina que beneficia al sector.

Un crecimiento lento del sector genera inestabilidad, mientras que en sectores de crecimiento rápido los competidores pueden mejorar resultados con los grados de penetración en el mercado.

Es importante tener en cuenta que la competencia maneja productos commodity caracterizados por un buen precio y servicio, lo que da lugar a una intensa competencia, mientras que un producto y/o servicio diferenciado da lugar a la motivación de compra en la marca, y allí es más difícil la competencia.

Ingresos de nuevas empresas al sector: frente a este aspecto la teoría propone las barreras de entras o defensa de su posición, las cuales ponen una dificultad a la competencia colocándolos en desventaja frente a las otras empresas y generalmente las barreras de entrada se las conoce como economías de escala, diferencia del producto, costos de cambio para el comprador, efecto de la curva de la experiencia, acceso a tecnologías de punta, acceso a materias primas, protección gubernamental, diferenciación del producto, necesidades de capital.

El poder de negociación de los proveedores. Los proveedores son indispensables para el funcionamiento de una organización, y ellos compiten tratando siempre de elevar precios y disminuir costos, esto aunque implique una disminución de la calidad de sus servicios o productos. De otra parte los proveedores tiene poder cuando no hay sustitutos de los productos, existen pocos proveedores, el sector no representa un cliente importante para el proveedor, tienen productos muy importantes para el sector, se caracterizan por tener productos muy diferenciadores. Desde este sentido las organizaciones deben generar estrategias de negociación que les permita retroalimentarse mutuamente en las negociaciones.

El poder de negociación de los compradores. Los compradores entran a competir en el sector, exigiendo mayores prestaciones en cuanto a calidad, servicio y precio. Su poder es mayor o menor en base a volúmenes de compras, importancia del costo, productos poco diferenciados, los productos que compran influyen poco en la calidad del producto final.

Productos sustitutos. Se refiere a un condicionante que limita el desarrollo de la demanda y del precio, lo cual depende de la disponibilidad de productos sustitutos actuales y futuros a su vez influye la rentabilidad y agresividad del productor del producto sustituto.

5.5 Innovación

La innovación, es un instrumento fundamental para el crecimiento de las empresas, el cual contribuye en las ventajas económicas y sociales. En el contexto histórico Shumpeter (1934) citado por Avendaño (2012), hace referencia a la innovación como termino asociado a los experimentos de mercado y sectores productivos, por tanto se enfocada en la introducción de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, desarrollo de fuentes de suministro en materias primas y creación de nuevas estructuras de mercados.

Las tecnologías y los nuevos conocimientos, no son suficientes para generar innovación; las organizaciones por sí mismas deben ser innovadoras y generar una cultura enfocada en ella, por tanto las ideas y conceptos que surgen en las empresas no representan una innovación hasta que sean transformadas, es decir las ideas se deben concretar con la práctica y la satisfacción que ellas originan en los clientes. Consecuente a estos se hace necesario un desarrollo de innovación tanto en la tecnología como en la administración.

Según Peter Drucker, la innovación concierne una serie de etapas, donde una idea que es aplicada a un producto satisface las necesidades exigidas por el mercado. Por otra parte Nonaka

y Takeuchi enfatizan en el proceso de aprendizaje. Ya en fechas de contexto actualizado aparece Shapiro (2005) quien define la innovación como la capacidad de una organización de cambiarse o renovarse a sí misma, repetida y rápidamente con el fin de seguir generando valor, donde se necesita la idea y la organización de la misma para llevar a contextos reales, situándose un paso más a la competencia, donde los fenómenos de adaptación cobra más importancia en la actualidad. Mathison, Gandara, Primera & García (2007). La innovación entonces es el proceso de creación de nuevos productos, procesos, mercados, con el objetivo de generar ventas competitivas sostenibles.

Morelada (2004) afirma que la clave para enfrentar la competencia y garantizar el éxito de una organización está en la innovación, entendida como la capacidad de transformar procesos, y aclara que la innovación no reside en la tecnología sino en la habilidad y experticia de convertirla en una herramienta de innovación. La innovación por sí misma no crea ventajas competitivas, o ventajas diferenciadoras; ellas surgen cuando es integrada al proceso administrativo y al pensamiento estratégico, en consecuencia a la inteligencia emocional que existe en las personas.

Para Becerra y Serna (2012) las relaciones que entablan las organizaciones son un núcleo importante para construir y transferir conocimiento, que afianza procesos de aprendizaje y por ende la capacidad innovadora, desde este sentido la comunicación organizacional fomenta ideas que al ser ejecutadas se traducen a procesos innovadores. Los autores manifiestan que las organizaciones son innovadoras cuando aprovecha los recursos de su entorno (competidores, instituciones, clientes, proveedores)

5.6 Practicas de Gestión Humana

Las prácticas de gestión humana con argumentación de Calderón y Álvarez (2006) se describen como procesos orientados en la formalidad, los cuales se diseñan para alinear las acciones empresariales y la dirección estratégica, por tanto las practicas se diseñan en concordancia con los objetivos de las organizaciones; a su vez estas prácticas se ven afectan por la estructura organizacional, estilo de liderazgo y modelo gerencial; así como por el tamaño, la constitución jurídica, la cultura empresarial y ámbito empresarial.

Si se concibe las practicas desde el modelo capitalista, se encuentra que las practicas guardan tendencia en relaciones de producción, las cuales las exige el mercado y la visión economista de los negocios, así lo manifiesta Alonso (1999), citado por Calderón & Álvarez, et al, (2014.).

Las prácticas de gestión humana se orientan en las capacidades organizacionales y en la búsqueda de la competitividad, algunas de las prácticas son responsabilidad del área de recursos humanos, sin embargo no todas corresponden a ese campo y consecuentemente y de manera lógica se ubican en la gerencia de línea y alta gerencia. Por tanto existirán prácticas bajo la responsabilidad institucional que se contempla desde el direccionamiento estratégico, algunas de ellas son la seguridad que se brinda en empleo, alineación persona – organización. Por otra parte es pertinente mencionar las prácticas universales, las cuales están asociadas a la gestión humana y las cuales se aplican para establecer políticas y desarrollar las competencias; ellas son selección de personal, planes de carrera, formación, compensación y evaluación de desempeño; las cuales se aplican sin tener en cuenta tamaño o naturaleza de la organización por ende aplica para todo ente administrativo. Calderón y Álvarez, et al (2006)

A continuación se explica las prácticas de gestión humana desde la universalidad de las mismas:

Selección de personal. Filtro que permite ingresar a las organizaciones a ciertas personas, las cuales cumplen con las características deseadas por la organización; la selección busca aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. Es importante mencionar que las personas difieren unas de otras en comportamientos, relaciones, capacidad para ejecutar tareas, en su inteligencia, potencial de desarrollo y aportes para las empresas; desde estas perspectivas la selección tiene como fin considerar a priori de estas variables. Por tanto la selección es un proceso de decisión, apoyado en la veracidad de datos y competencias, los cuales añaden talentos y competencias, y por tanto contribuyen al crecimiento de las organizaciones en el largo plazo. Chiavenato, pág. 137 (2008)

El proceso de selección debe orientarse desde el interrogante ¿Qué personas se requieren en la organización?, así habrá claridad en los criterios de desempeño tanto en cubrimiento del cargo como en el potencial que le aportara al mismo. La selección involucra las cualidades personales que le permitirán actuar con efectividad, este proceso se conocía como un análisis de puestos de trabajo, el cual en contextos evolutivos es el modelo de gestión por competencias, así lo refiere Bethell-Fox (1996) citado por Calderón & Álvarez, et al (2006)

Planes de carrera. Es la cadena de posiciones laborales que una persona logra ocupar en el transcurso de los años de servicio; en el momento que las organizaciones promueven los planes de carrera, los colaboradores perfilan metas y orientan su horizonte de vida. Werher y Davis (2000) plantean que las empresas que incursionan en sus estrategias el plan de carreras, crean empleados competitivos, al desarrollar su potencial, esto evita disminución de rotaciones de personal y sentido de promoción interna.

Formación. Proceso que está compuesto tres elementos a saber, capacitación, perfeccionamiento y entrenamiento. La **capacitación** permite el desarrollo de habilidades exactas para realizar un trabajo que se necesita en un momento preciso, y la finalidad es cubrir la carencia de esas de capacidades; el **perfeccionamiento** se orienta en el futuro, preparando a las personas para los escenarios laborales del futuro, fortaleciendo competencias sociales y humanas, incluyendo las técnicas. El **entrenamiento** está orientado al logro de competencias y habilidades para desempeñar un grupo de labores o partes específicas de la labor. La capacitación y el entrenamiento no son suficientes en el ámbito empresarial, pues las habilidades técnicas no son suficientes para enfrentar el mundo competitivo, se precisa de un pensar reflexivo - crítico, habilidad mental, lectoescritura, propensión lógica y creatividad, así como las habilidades de negociación , el trabajo en equipo y la seguridad de la persona. Calderón (2002).

Compensación. Practica que obedece a la evaluación de la contribución de los colaboradores, establece recompensas monetarias y no monetarias, y por consiguiente cumple con normatividad laboral y políticas organizacionales. La compensación tiene como fin motivar a los colaboradores por el esfuerzo realizado en el cumplimiento de actividades y funciones desempeñadas. La compensación deberá concentrarse en parámetros de equidad y de satisfacción de tal manera que genere resultados competitivos y desarrollo organizacional.

Evaluación de desempeño. Proceso por medio del cual se mide el desempeño del trabajador respecto a su puesto de trabajo, funciones encargadas y aporte a los objetivos organizacionales; por tanto revisa la productividad anterior con el objeto de evaluar la contribución que hace la persona con la empresa. Al momento de realizar evaluación de desempeño se identifica, mide y administra al talento humano, donde la administración es el elemento central para todo sistema de evaluación, donde la actividad debe estar centrada en

acciones de futuro y no en el pasado; así mismo esta evaluación la complementa los proveedores y los clientes internos con el fin de proporcionar una mejora continua en los entes administrativos. Chiavenato, pág. 45, et al (2008).

6. Materiales y Métodos

La investigación “**LA COMPETITIVIDAD EN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA EN EL SECTOR HOTELERO DE COLOMBIA**”, se orienta bajo el enfoque Empírico – Analítico, el cual se encarga de buscar una realidad objetiva (medible), razón por la cual se puede emitir prognosis seguras al culminar la investigación, además de que se apoya en instrumentos propios para el análisis de resultados como es la entrevista

Es Descriptiva porque trabaja sobre realidades de hecho, el énfasis de la investigación descriptiva radica en: analizar los datos que dan origen a los fenómenos o problemas y dada la similitud, es menester describirlos detalladamente para corregir y evitar posibles errores a futuro; más aún cuando el objeto de estudio es un sector que busca generar valor y mantenerse en el mercado para lo cual debe corregir y perfeccionar al máximo todos los procesos internos y externos que maneja.

El objeto de estudio está centrado en la perspectiva cuantitativa y cualitativa. En lo cualitativo, se trabajó un enfoque de razonamiento e interpretación en relación a los hallazgos expresados por los gerentes de empresas de familia del sector hotelero de Colombia, respecto al significado que encuentran en la competitividad y en las prácticas de gestión humana. En lo cuantitativo se estudió la incidencia de las categorías objeto de estudio, determinando la correlación con la competitividad en el sector objeto de estudio.

Cabe resaltar que la investigación se estructura bajo el estudio de caso, donde se describe las diferentes prácticas realizadas por el sector en cuanto a gestión humana y así mismo los criterios de competitividad que vienen desarrollando.

6.1 Diseño Específico

Para realizar la investigación se ha diseñado un plan por medio del cual se faciliten todos los procesos a desarrollar y está compuesto de la siguiente manera:

Cuadro 1. Plan de diseño específico

FASE 1. TEORICA	FASE 2. TRABAJO DE CAMPO VS ANALISIS CRITICO	FASE 3. DIVULGACION
Exploración exhaustiva del tema, construcción de referente teórico, soportado con antecedentes para lograr la comprensión de las categorías que indican en la competitividad y la relación con las prácticas de gestión humana	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar contrastación empírica que permita comprender la relación con las categorías que determinan la competitividad del sector objeto de estudio y correlación con prácticas de gestión humana ✓ Diseñar y aplicar un instrumento que permita recolectar las percepciones de las empresas de familia del sector hotelero de Colombia ✓ Analizar e interpretar la información recopilada desde la estructura cualitativa y cuantitativa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación de ponencia en la Universidad de Manizales y otras Universidades de Colombia ✓ Realizar artículo de investigación para presentación en revista indexada ✓ Realizar representación artística de la investigación, construida bajo una obra de arte y un abstracto investigativos, el cual sirva para explicación de estructuras investigativas para la comunidad académica, (estudiantes de pregrado y posgrado), así mismo generar visibilidad investigativa para la sociedad en general. ✓ Realizar un escrito literario del tema investigativo, el cual sea herramienta de reflexión para la comunidad académica y sociedad

Fuente: Elaboración propia

Después de haber establecido los antecedentes y elementos conceptuales de la investigación se presenta la población objeto de estudio y la manera como se llegó a la evidencia empírica que permitió alcanzar los objetivos mencionados en la investigación.

6.2 Muestra Objeto de Estudio

La investigación de desarrollo en las empresas en las empresas de familia del sector hotelero ubicadas en el centro y sur occidente de Colombia, donde se utilizó criterios no probabilísticos y las unidades de análisis se centraron en las empresas de familia del sector hotelero; a continuación se detallan las condiciones de selección:

- Periodo de recolección entre agosto y noviembre de 2015
- Medio de recolección, sustentado en encuesta estructurada
- Unidad muestral, orientada a administradores, gerentes generales, representantes legales, secretarías de gerencia y/o gerentes comerciales
- Universo de estudio, dirigido a 32 empresas de familia del sector hotelero, a partir de las percepciones recopiladas en la unidad muestral.

En el proceso investigativo se identificó las características generales de la empresa, identificando la zona geográfica, tamaño de la empresa por número de empleados, rango de activos y periodo de constitución. (Ver tabla 1)

Tabla 1. Características generales de la población objeto de estudio

Características	(%)	
ZONA GEOGRÁFICA	Caldas	44%
	Quindío	6%
	Cundinamarca	19%
	Risaralda	3%
	Nariño	19%
	Valle del Cauca	9%
	Total	100%
TAMAÑO EMPRESA POR NÚMERO DE EMPLEADOS	Micro empresa ($t \leq 10$)	68%
	Pequeña empresa ($10 < t \leq 50$)	29%
	Mediana empresa ($50 < t \leq 200$)	3%
	Total	100%

RANGO DE ACTIVOS	Menor a 166 millones	52%
	Entre 167 millones y 1661 millones	32%
	Entre 1662 millones y 4980 millones	16%
	Total	100%
PERÍODO DE CONSTITUCIÓN	Menor a dos años	10%
	De dos a cinco años	23%
	De seis a diez años	13%
	Más de diez años	55%
	Total	100%

Fuente: Resultados de investigación – Macroproyecto Mexico-Colombia. Serna (2015)

6.3 Instrumentos y Escalas de Medida

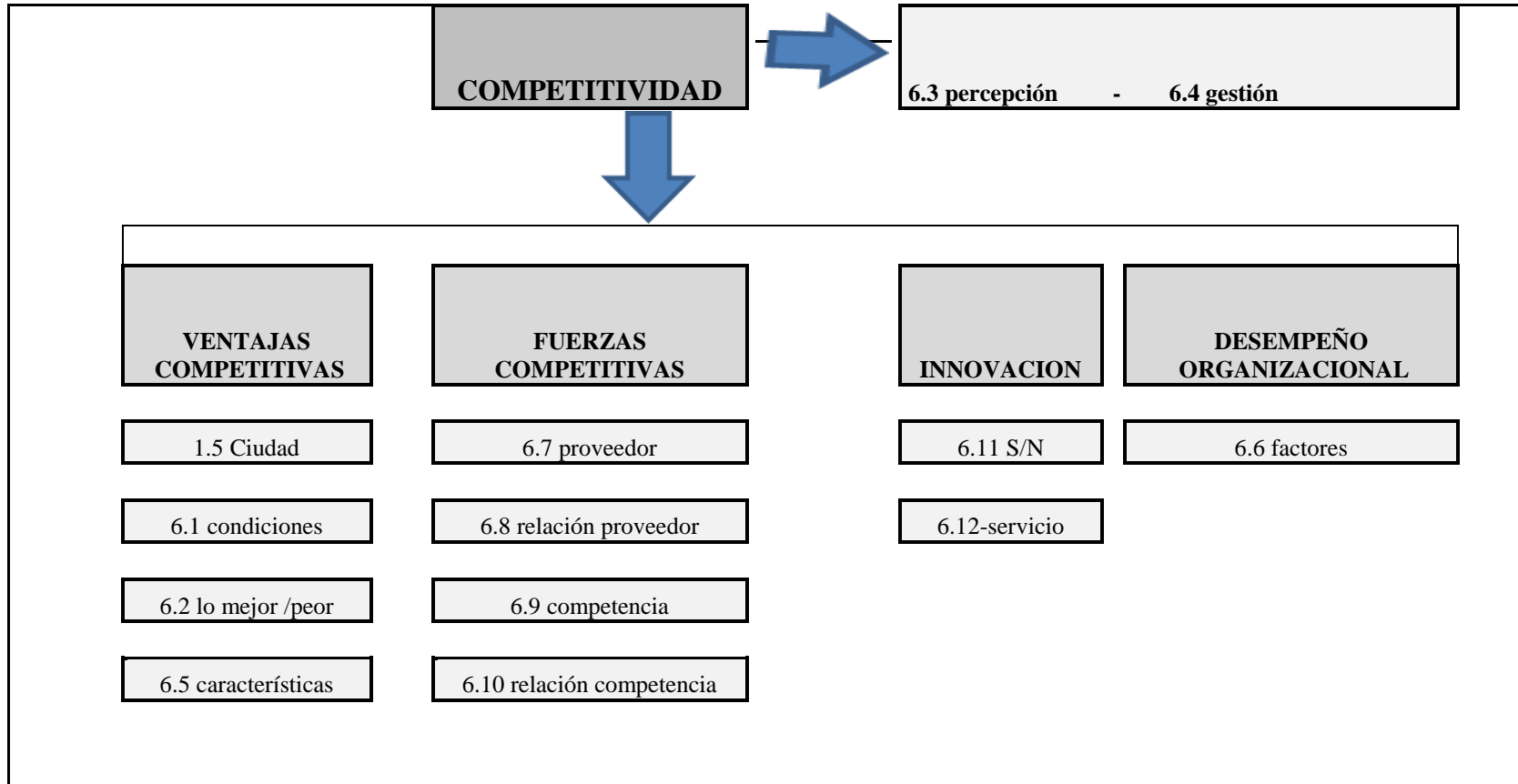
Las herramienta diseñadas para la captación de información buscaban la descripción y comprensión de las percepciones de empresarios respecto a la competitividad, para tal fin se desarrolló una encuesta estructurada que se orienta en el orden cualitativo y cuantitativo. En relación a la parte cualitativa se buscó comprender las condiciones de competitividad así como las percepciones de los empresarios respecto a esta categoría. En lo cualitativo se trabajó con preguntas dicotómicas y escala de Likert (rangos 1 a 10), esto con el fin de conocer el comportamiento de variables asociadas a competitividad. (Ver cuadro 3)

Cuadro 2. Categorías para el análisis cualitativo

CATEGORÍAS	ASPECTOS A CONSIDERAR
COMPETITIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de competitividad organizacional • Condiciones de la gestión organizacional • Relaciones con los proveedores • Relaciones con la competencia directa • Características de productos o servicios innovadores • Calidad del servicio • Innovación en servicio • Segmentación del servicio

Fuente: elaboración propia.

6.4 Diseño de Red Nomológica



Fuente: elaboración propia – resultados de la investigación

7. Análisis de los Resultados

7.1 Resultados de Competitividad

7.1.1 Condiciones de competitividad en las empresas de familia. La investigación permitió observar que las organizaciones del sector hotelero se caracterizan por orientar la competitividad organizacional en dos aspectos principalmente, precio y calidad de servicio, así mismo se enfocan en la atención al cliente, aspecto representado un (26%), seguidamente se orientan en la búsqueda de estrategia y gestión empresarial, con un (16%) lo que permite observar que existe tendencia a realizar orientación estratégica para alcanzar los fines organizaciones. El (11%) de los encuestados tienen orientación en la infraestructura, catalogando esta variable como algo imprescindible para ser competitivo. Ya en porcentajes menos representativos se encontró un interés por la ética, el trabajo en equipo, la tecnología, así como un desconocimiento o falta de claridad en relación a los aspectos competitivos, dato reflejado en un (5%). (Ver tabla 2)

Tabla 2. Condiciones de competitividad en las empresas de familia

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio y calidad de servicio	10	26%
Atención al cliente	10	26%
Reconocimiento	1	3%
Infraestructura	4	11%
Estrategia y gestión	6	16%
Ética	2	5%
Trabajo en equipo	1	3%
Tecnología	2	5%
No lo conoce	2	5%
Total	38	100%

Fuente: Elaboración propia

7.1.2 Lo mejor y lo peor en las organizaciones hoteleras de Colombia. Los empresarios del sector hotelero destacan como los mejores aspectos de su organización a la calidad en el servicio (35%) en segundo lugar el talento humano de su empresa (29%), lo que refleja que el personal se caracteriza por hacer bien su trabajo, ya en un tercer componente está el enfoque con el medio ambiente (18%), mostrando una cierta preocupación por hacer prácticas responsables al medio ambiente; y en porcentajes menos representativos tienen en cuenta las instalaciones del hotel (9%) y el intercambio cultural que se produce con la llegada de clientes nacionales y extranjeros. (6%) (Ver tabla 3)

Tabla 3. Lo mejor de las empresas de familia del sector hotelero

Item	Frecuencia	Porcentaje
Instalaciones	3	9%
enfoque de medio ambiente	6	18%
Talento humano	10	29%
Calidad en el servicio	12	35%
Intercambio cultural	2	6%
Total	34	100%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

En la recolección de información, se encontró como lo peor de las organizaciones a una gran variedad de aspectos, los cuales hacen referencia a las competencias desleales del sector, quienes no respetan acuerdos y/o tarifas establecidas. Aquí en este interrogante algo muy relevante para la investigación es que algunos empresarios consideran como lo peor la responsabilidad del personal que tienen a cargo, lo que permite observar el poco sentido humano y un estilo administrativo taylorista, que considera al hombre como una máquina de producción. Otros factores considerados como lo peor son la incapacidad económica, la carencia de capacitación y los bajos salarios brindados a los empleados, acompañado de normatividad y legislación que cada día exige más normas y elementos de seguridad que incurren en grandes

rubros económicos. Sumado a estos factores se catalogó como lo peor al irrespeto brindado por muchos clientes, donde es posible también una incidencia de diversas culturas, donde hace falta el conocimiento de las mismas; entre otros aspectos también se cita la carencia de tecnología, el riesgo del país, dado por fenómenos terroríficos y violentos, así como la falta de una planta de personal para brindar la atención adecuada y el factor económico que obstaculiza adelantos de infraestructura y comodidad para el cliente como lo es los gimnasios, zonas de parqueaderos, salas de conferencia y demás aspectos logísticos. (Ver cuadro 4)

Cuadro 3. Lo peor de las empresas de familia del sector hotelero

ITEM
competencia desleal
Responsabilidad del personal a cargo
Incapacidad económica
Carencia de capacitación
Salarios
Normas y legislación
Irrespeto de los clientes
Carencias de tecnológicas
Riesgo del país

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

7.1.3 Asociación Mental con la Competitividad. Este interrogante mide la percepción de los empresarios al referir la palabra “competitividad”, por tanto para la interpretación de este concepto se asoció la percepción dada por el entrevistado en cinco grupos a saber mercado, administración, talento humano, cultura y finanzas. Se encontró que las percepciones más concentradas se encuentran en el área de mercado, asociando competitividad con la ubicación, las tarifas, la calidad, precio, excelencia, confort y satisfacción, aspectos orientados en la orientación las 5P del mercado. (Producto, precio, plaza, promoción y personas)

En segundo lugar hay un acercamiento con el área administrativa, donde los empresarios asocian competitividad con el establecimiento del ciclo PHVA (planear, hacer, actuar y verificar), la gestión, la estrategia, el liderazgo, la eficacia y el empoderamiento, como modelo gerencial.

En tercer lugar se encuentra la asociatividad que le da el área de talento humano, donde perciben el desarrollo de competencias y un gran número de valores, entre los que se destacan (transparencia, esfuerzo, dedicación, seriedad, amor, compromiso, amabilidad, respeto, equidad). En un cuarto lugar y quinto lugar está el costo/ beneficio relacionado con las finanzas que buscan las organizaciones y la cultura, en la cual identifican el patrimonio arquitectónico que caracteriza a diversas regiones de Colombia. (Ver cuadro 5)

Cuadro 4. Asociación mental con el término competitividad

Área	Palabra Clave
Orientación al concepto de mercado	Ubicación Tarifa Calidad Infraestructura Confort Excelencia Satisfacción
Orientación al concepto administrativo	Ciclo PHVA Empoderamiento Gestión Eficacia Estrategia Liderazgo
Orientación al Talento humano	Desarrollo De Competencias Valores
Orientación en la cultura	Patrimonio Arquitectónico
Orientación en Finanzas	Costo / Beneficio

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

7.1.4 Palabras claves asociadas a la gestión de la empresa. La gestión se percibe como la actividades que están realizando, donde los gerentes manifestaron diversidad de palabras

que permitieron comprender que es lo que más realizan en materia de competitividad. Los hallazgos demuestran un esfuerzo concentrado en la parte del mercadeo, asociado a las palabras servicio, innovación, promoción, publicidad, imagen, descuentos, cortesías, innovación.

En la parte administrativa se encontró connotaciones con el proceso administrativo (planear, organización, dirección y control), valores, dotaciones, conocimiento, dinamismo, liderazgo, empoderamiento; algunos valores como (compromiso, dedicación) y alguna connotación de la parte ambiental.

7.1.5 Características competitivas de la organización. Respecto a las características competitivas encontradas en el sector hotelero se observa que en los ítems investigados. (Ver Tabla 4), los factores analizados están por encima de la media, que para este caso es 5; siendo esto un factor favorable, pues no existen situaciones críticas en el sector, no obstante hay variables con las cuales se debe generar estrategias de mejoramiento, para fortalecer este análisis, la investigadora ha designado una escala de valoración cualitativa a los diferentes valores obtenidos en la media. Para lo cual ha asignado un valor de numero entero a las cifras obtenidas en el cálculo de la desviación estándar, por ejemplo el primer dato de 8,77 que representa la calidad de servicio, se lo analizo con un valor de 8, que en la escala cualitativa corresponde a un valoración (alta) y así para los demás datos (Ver tabla 5)

Tabla 4. Análisis descriptivo de las características competitivas de las empresas de familia del sector hotelero

ÍTEMS	Media	Desviación estándar
Calidad del servicio	8,77	(1,04)
Desarrollo de nuevos servicios	6,67	(2,44)
Productividad del negocio	7,35	(1,68)
Esfuerzo continuo de reducción de costos	7,55	(2,19)
Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad de servicios	7,60	(2,59)
Precio	8,45	(1,29)
Gama amplia de servicios	6,68	(1,99)
Esfuerzo por lograr una marca identificable	8,53	(1,57)
Influir en los canales de promoción	7,19	(1,60)
Esfuerzos por mejorar la calidad de las materias primas	7,79	(2,76)
Innovación en el proceso de servicio	7,13	(2,69)
Capacidades amplias de servicio al cliente	8,52	(1,63)
Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	7,81	(2,07)
Mantenimiento de niveles bajos de inventario en materias primas	7,34	(2,53)
Mejora de los servicios existentes	8,52	(1,36)
Innovación en técnicas y métodos de Marketing	6,58	(2,79)
Promoción y publicidad por encima de la media del sector	6,90	(2,20)
Capacidad para desarrollar servicios especializados	6,33	(2,63)
Especialización en segmentos geográficos	6,93	(2,14)
Productos en segmentos de alto precio	6,11	(2,33)
Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad	7,16	(1,85)
Esfuerzos para alcanzar la una reputación	9,27	(1,01)

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

Tabla 5. Valoración cualitativa asignada a la media

VALORACIÓN CUALITATIVA	VALORACIÓN NÚMERICA DE LA MEDIA
Excelente	10
Sobresaliente	9
Alto	8
Bueno	7
Aprobado	6
Medio	5
Bajo	4
Muy baja	3
Crítica	2
Muy crítica	1

Fuente: Elaboración propia

Según valoración de (tabla 5), se encuentra con una calificación de sobresaliente (9) a los esfuerzos por crear una buena reputación del sector hotelero; con una calificación alta (8) se ubican características orientadas en la calidad del servicio, precio, esfuerzo por lograr una marca identificable, capacidades amplias de servicios al cliente y mejoras de servicios existentes.

Con una calificación buena(7), estas variables asociadas a la productividad del negocio, control en la calidad de los servicios, esfuerzos continuos en la reducción de costos, influencia en los canales de promoción, esfuerzos en mejorar la calidad de la materia prima, innovaciones en los procesos de servicios, iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado, mantenimientos de niveles bajos en inventarios de materia prima, esfuerzo por mejorar la calidad de la producción. Se observa además que en este rango (bueno) se encuentran la mayor parte de características indagadas, lo que significa que hay muchos factores para mejorar y buscar mecanismos que permitan ubicar al sector en rangos más elevados y más competitivos.

Con una calificación de 6 (aprobado) nivel que sobrepasa la media con un punto se menciona factores asociados al desarrollo de nuevos productos, innovación de técnicas y métodos de marketing, promoción y publicidad por encima de la media del sector, capacidad para desarrollar servicios especializados, especialización en segmentos geográficos, productos en segmentos de alto precio lo que permite observar la falta de estrategias en innovación asociadas a la creatividad.

7.1.6 Factores de desempeño organizacional. Los factores de desempeño organizacional caracterizados por el procedimiento sistémico y estructural, están orientados en la medición y evaluación de comportamientos y resultados relacionados con el trabajo. Por tanto

cuando los programas de evaluación de desempeño se orientan en la planeación, coordinación y desarrollo permiten obtener beneficios en el corto, mediano y largo plazo, donde los principales beneficiados son la empresa y comunidad, así lo expresa Chiavenato (2001). En este sentido la investigación encontró que el sector hotelero objeto de estudio, los factores de desempeño indagados (Ver Tabla 5) sobrepasan la media, pero se ubican en el rango 7(bueno) 6(aceptable) y 5 (medio), al encontrarse los rangos en estos puntos, indican que las ventas, rentabilidad y utilidades no son las esperadas, por lo tanto el crecimiento del sector es lento. El factor más preocupante categoriza al desempeño respecto a las actividades I + D, la que da lugar a nuevos mercados, nuevos clientes, nuevos nichos. La actividad de investigación y desarrollo incide directamente en el crecimiento de ventas y consecuentemente en las utilidades de las empresas. (Ver tabla 6)

Tabla 6. Análisis descriptivo de las características del desempeño organizacional de las empresas de familia del sector hotelero

ÍTEMS	Media	Desviación estándar
Ventas	7,63	(1,84)
Tasa de crecimiento	7,81	(1,94)
Cuota de mercado	7,11	(2,39)
Ganancias operativas	7,17	(1,99)
Ganancia por ratio de ventas	7,21	(1,69)
Flujo de caja de operaciones	7,33	(1,86)
Retorno sobre la inversión	6,64	(2,48)
Desarrollo de nuevos servicios	6,12	(2,83)
Desarrollo de nuevos mercados	7,23	(2,12)
Actividades de I+D	5,75	(3,18)
Programas de reducción de costos	7,35	(2,43)
Desarrollo de personal	7,60	(2,40)

Fuente: Elaboración propia

7.1.7 Relación de proveedores y competencia directa con las organizaciones. Los proveedores son núcleos de vital importancia para las organizaciones y en esta medida son los que proporcionan recursos materiales, humanos y financieros para su operación diaria, así desde esta perspectiva se encontró que los proveedores del sector objeto de estudio se encuentran ubicados en mayor proporción en el ámbito local (78%), en el ámbito regional (13 %) y nacional tan solo un 9%. Desde estas estadísticas se mira la necesidad latente de estrechar lazos con otras regiones, con el fin de aunar esfuerzos y disminuir posibles costos.

Por otra parte la competencia de las organizaciones se concentra principalmente en el ámbito regional (78%), regional 16% y 9% localizada a nivel nacional. (Ver tabla 7) Esta proporción muestra la necesidad de generar asociatividad empresarial.

Tabla 7. Proporción de empresas de familia del sector hotelero de acuerdo al lugar de localización de proveedores y competencia

VARIABLE	Local	Regional	Nacional	TOTAL
Los proveedores se localizan en	78%	13%	9%	100%
La competencia se localiza en	78%	16%	9%	100%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

7.1.8 Relación con proveedores. En cuanto a la relación con proveedores la mayoría de los empresarios manifestaron tener una relación buena (16%), muy buena el 9% y excelente el 6%. Desde estas estadísticas es importante generar mecanismos de negociación que fortalezcan los nexos con los proveedores, creando relaciones más sólidas que apunten a la excelencia, y que permita establecer nuevos acuerdos en una relación gana – gana. (Ver Tabla 8)

Tabla 8. Descripción de la relación con los proveedores

Item	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	19
Muy buena	9	28
Buena	16	50
Regular	1	3
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

7.1.9 Relación con la competencia directa. Los empresarios manifestaron que la relación que se entabla se caracteriza por recibir ayuda entre el gremio para el manejo de algunos clientes complicados, realizar retroalimentación del servicio, generar intercambio de ideas y crear diálogos de cooperación. Las relaciones se enfatizan muchas veces en la asistencia de eventos, y algunos expresan ser nulos en entablar relaciones “no se meten con nosotros”, lo que indica que predomina el trabajo individual y que algunas empresas laboran de manera aislada a su gremio.

7.1.10 Empresarios que realizan innovación. La innovación concebida como el proceso de generar de ideas y transformación de las mismas en algo concreto y enlazada con la creatividad, encontró que en el sector hotelero, el 69% de los empresarios realizan innovación y el 31% no lo hace, desde este enfoque se indago en que aspectos realizan la innovación; donde la respuesta se encontró básicamente en innovación de infraestructura, servicio de restaurante, zonas de gimnasio, parqueaderos, redes de comunicaciones, lencería, gastronomía típica, equipo de seguridad, planes de mercadeo, manejo de reservas, orientación en segmentos específicos, guías políglotas y transporte particular. (Ver tabla 9)

Tabla 9. Empresarios que realizan innovación en los últimos 3 años

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	22	69
NO	10	31
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

7.2 Resultados de Prácticas de Gestión Humana

7.2.1 Proporción de personas según nivel de formación. En relación al capital humano, se observa que el grado de formación más predominante está en el nivel de formación secundaria (43%), técnico (15%) y universitario (11%). Estas cifras permiten observar un atraso educativo que incide en el trabajo, es por medio de la educación que las personas adquieren habilidades y conocimientos para generar aportes en las organizaciones, por tanto las personas trabajan con sus habilidades básicas. (Ver tabla 10)

Tabla 10. Proporción personas de acuerdo a su nivel de formación

NIVEL DE FORMACIÓN	2013	2014
DOCTORADO	1%	1%
MAESTRÍA	1%	1%
ESPECIALIZACIÓN	2%	2%
UNIVERSITARIO	10%	11%
TECNÓLOGO	7%	7%
TÉCNICO	17%	15%
EDUCACIÓN SECUNDARIA	41%	43%
EDUCACIÓN PRIMARIA	15%	14%
TRABAJADOR CALIFICADO - SENA	8%	8%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

7.2.2 Tiempo de horas de formación destinados por las empresas de familia del sector hotelero a sus empleados al año. La capacitación una herramienta que permite incrementar la productividad de las organizaciones al fortalecer habilidades técnicas, humanas y específicas; son imprescindibles para garantizar un mejor servicio y captación de clientes. En el sector hotelero se diagnosticó que el (34%) no aplica, el (31%) lo hace con más de 200 horas al año y el (22%) lo hace con menos intensidad, entre 42 a 200 horas de capacitación. (Ver tabla 11).

Tabla 11. Tiempo de horas de formación destinados por las empresas de familia del sector hotelero a sus empleados al año

Variable	Porcentaje
No destinan tiempo para capacitación	34%
Hasta 40 horas de capacitación	13%
De 41 a 200 horas	22%
Más de 200 horas	31%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

7.2.3 Proporción de empresas que exigen que integrantes de la familia desarrollo en proceso de selección. La selección de personal como proceso de gestión humana busca garantizar la calidad del colaborador para ejecutar las funciones propias del cargo, permite encontrar perfiles que generen mayores aportes a las empresas y contribuyan al logro de metas establecidas, no obstante se corrobora que en las empresas de familia no están aplicando esta herramienta, se lo puede observar en la tabla. 12 donde el (27%) de los encuestados manifiesta no hacer un proceso de selección y por ende los cargos se nombran por factores de conceso

familiar. (Ver tabla 12)

Tabla 12. Proporción de empresas que exigen que integrantes de la familia desarrollen proceso de selección

Variable	Si	No	Total
Exigencia de proceso de selección laboral para vincular integrantes de la familia	73%	27%	100%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

En relación a los ingresos, concebidos como la remuneración que recibe a cambio el colaborador por la ejecución de sus tareas y contribuir al desarrollo de los objetivos en los hoteles se encontró que el (50%) de los empleados obtienen en promedio un salario mínimo; el (44%) entre uno y dos salarios mínimos y tan solo un (6%) entre dos y cuatro salarios mínimos vigentes. (Ver tabla 13)

Tabla 13. Proporción de los ingresos de los trabajadores de las empresas de familia del sector hotelero.

VARIABLE	PORCENTAJE
Hasta un salario mínimo mensual vigente	50%
Entre uno y dos salarios mínimos mensuales vigentes	44%
Entre dos y cuatro salarios mínimos mensuales vigentes	6%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

8. Discusión de los Resultados

La discusión de resultados se realizada teniendo en cuenta la red nomológica, el respaldo de autores y la coherencia con los objetivos planteados en la investigación.

Discusión 1. Resultados de la gran Categoría Competitividad

Para llegar a esta discusión se toma en cuenta las preguntas de la entrevista No. 6.3 (asociación mental con la competitividad) y 6.4 (gestión de la empresa). Esos interrogantes llevaron a conocer la percepción o concepto que los empresarios tienen en relación a la competitividad, donde los resultados indicaron que hay una tendencia muy alta en asociar la competitividad, con actividades del área del mercado, una tendencia moderado en asociar con el área administrativa, una leve percepción con el talento humano y desarrollo de competencias, aunque si manifiestan diversos valores éticos, algunas reflexiones en cuanto a patrimonio arquitectónico y costo beneficio. Al contrastar esta pregunta con la gestión que realizan (6.4) se evidencia y se corrobora que las practicas están asociadas al mercado, los empresarios coinciden con los termino de las 4P (producto-precio-plaza y promoción) descartando la última P que ha incluido el mercado, que hace referencia a las personas; la entrevista también concreta la gestión en temas administrativos y de innovación, pero no hay respuestas que permitan concluir una gestión en la parte humana. Este análisis encontrado en el instrumento de la investigación permite concluir que el pensamiento de los gerentes del sector hotelero coincide con el de algunos autores estudiados, ellos son Donnelly, Gibson & Ivancevich(1997) orientado en competencias específicas del mercado para que una empresa sea más competitiva que otra; Coronado (2003) que manifiesta encontrar ventajas competitivas en productos y servicios basados en la innovación.

La investigadora afirma que los procesos competitivos del sector hotelero están concentrados en su gran mayoría en el mercado, olvidando que la empresa es un sistema en el que interactúa componentes tanto interno como externos, y que no existe una vinculación del conocimiento y de las personas, por tanto se amerita un cambio de concepción de la competitividad la cual adicione en la gestión de las organizaciones el capital humano y el direccionamiento estratégico. Esta percepción se comparte con los autores como Milan(1994) citado por Betancourt (2014) donde se asevera que la competitividad es un concepto humanístico, que busca el bienestar del hombre; con Porter, que expresa que la competitividad surge tanto con el uso de recursos humanos y naturales.

Discusión No.2 Categoría Ventajas competitivas y comparativas.

Para este apartado se tomó la pregunta 1.5 (ciudad), 6.1 (condiciones de competitividad) 6.5 (características).

Se entiende que la ventajas comparativas, son heredadas y están inmersas en la tierra, el trabajo y el capital; se encontró que Colombia, y específicamente los departamento del sur occidente de Colombia (Caldas, Nariño, Cundinamarca, Valle del Cauca, Quindío y Risaralda) gozan de gran riqueza, caracterizados por la flora, fauna, agua y suelos; pese a estos grandes atributos físicos Colombia no es un país que sobresale por su desarrollo; por tanto se descarta la teoría de que un país con condiciones físicas es próspero y genera riqueza; discusión que se respalda con el planteamiento de Porter (1990) quien afirma que la riqueza de las naciones no se soporta como una consecuencia natural de los factores de cada país, esta se consigue por la oportunidades que brinda un país a sus empresas, en este sentido falta apoya gubernamental para generar políticas y proyectos de beneficio al sector hotelero. Y por otra parte la riqueza se

genera con el buen liderazgo, cualidades que deben despertar empresarios y directivos. Cuervo (2014).

En cuanto a ventajas competitivas, que se relaciona con componentes diferenciadores, con los cuales operan, se encuentra una fuerte concentración de estrategias en precio y calidad de servicio, atención al cliente, gestión e infraestructura. Con baja participación la ética, el trabajo en equipo y la tecnología, así como también se refleja desconocimiento de las estrategias que desarrollan los hoteles, estos resultados dejar observar la falta de innovación en el sector, no solo en procesos de tecnología sino también en la carencia de estrategias ligadas al factor humano, desde este punto de vista existen fallas en el tipo de estrategias aplicadas, y se enfocan únicamente en estrategias ofensivas, las cuales dan resultados en el corto plazo y una baja rentabilidad, se orientan en esfera producto/ mercado. Este sector se olvida de aplicar estrategias analizadoras y exploradoras, que son las que mejores resultados brinda en el ámbito empresarial, puesto que estas buscan eficiencia – innovación., discusión que se respalda con la teoría de Miles y Snow.

Las fortalezas del sector están en la calidad del servicio, las practicas con el medio ambiente, el talento humano y las instalaciones y una fortaleza poco percibida es el intercambio cultural; sobre la cual se debe aprovechar las bondades, siempre una cultura trae algo por aprender y algo novedoso, que al ser explorado genera aportes e ideas muy diferenciadoras para aplicar a la innovación de procesos administrativos o de servicio.

En la indagación de variable competitividad también se conoció lo “peor” del sector hotelero, como la competencia desleal, la responsabilidad del personal a cargo, la incapacidad económica, la ausencia de capacitación, los salarios, la carencia de tecnología y el riesgo de país,

que si bien son debilidades depende de la audacia de los directivos para transformar estas debilidades en una oportunidad, tal fin es posible con el diseño de estrategias que generen asociatividad del sector no solo a nivel regional sino también nacional, la responsabilidad de manejar personal, debe entregarse a colaboradores que sientan pasión de dirigir y de contribuir a la calidad de vida de las personas, la falta de dinero y los bajos salarios pueden mejorar en consecuencia de la productividad , para lo cual las empresas deben encontrar valores intangibles y mecanismos de articulación en todas las áreas organizacionales coordinadas con la intelectualidad de los colaboradores. Las crisis son necesarias para salir de los estancamientos; así lo Manifiesta Alberth Einstein, quien además hace mirar la crisis como una bendición, para personas y países, porque es precisamente en los momentos de fatiga y angustia donde nace la creatividad y los descubrimientos, para lo cual se hace necesario dejar a un lado los miedos y la incompetencia de encontrar soluciones, sin crisis no hay desafíos. Este pensamiento de Einstein, se nutre con el de Varela (2010), quien argumenta que la creatividad debe ser vista como un poder humano, que abre fronteras y transforma organizaciones antagónicas en vivas.

Por otra parte analizando las características competitivas del sector se observó la ausencia de desarrollo en estrategias para implementar nuevos productos, innovación en técnicas y métodos de marketing, promoción y publicidad, capacidad para desarrollar servicios especializados. Desde aquí cabe resaltar nuevamente la estrategia de innovación para crecer financieramente y de esta manera contribuir en la calidad de vida en los stakeholders.

Discusión No.3 Fuerzas competitivas

En las fuerzas competitivas se toma en cuenta la relación con proveedores y competidores, en primera instancia se identificó que los proveedores y competidores se

encuentran a nivel local, y por tanto es necesario afianzar relaciones en el ámbito nacional para generar beneficios mutuos entre empresarios, proveedores y competencia.

Las relaciones se caracterizan por ser buenas pero surgen percepciones preocupantes, en el manejo de la competencia, pues las relaciones se limitan a un simple intercambio de información, otros resultan muy aislados y ninguno manifestó tener procesos de asociatividad, desde este matiz se deben fortalecer los lazos de alianza. Por otra parte las relaciones con proveedores y competencia son momentos importantes para intercambiar información y generar innovación a partir de ideas percibidas, las cuales al ser contextualizadas a procesos generan innovación, así lo manifiesta los autores Becerra y Serna (2012) quienes afirman encontrar potencial al entablar comunicación organizacional entre competidores, proveedores o instituciones.

Discusión No. 4 Innovación

En cuanto a esta subcategoría, la investigación permitió encontrar que el 69% de los empleados se enfoca innovación y está orientada básicamente en procesos de infraestructura, servicio de restaurante, zonas de gimnasio, parqueaderos, redes de comunicaciones, planes de mercadeo y algunos segmentos específicos. Por tanto todos los procesos están enfocados en la parte de servicios, de tal manera que las empresa desconocen los procesos de innovación desde la parte humano. Discusión que se apoya con la teoría de Morelada (2004) quien aclara que la innovación es la puerta para crear la innovación y que esta no reside en la tecnología sin en los procesos de transformación que se encuentra en la innovación., y por otra parte Nonaka y Takeuchi, la relación con el proceso de aprendizaje y finalmente Shapiro (2005) la determina como la capacidad de una empresa de renovarse a sí misma.

En esta discusión la investigadora plantea una correlación con la variable calidad de vida, en relación al manejo del tiempo libre, el cual no es incentivado por las empresas. Por tanto no se está dando espacio a la reflexión, al descanso y al aprovechamiento del potencial creativo, las personas como seres humanos necesitan tiempo de reflexión y meditación, incluso hay mentes creativas que necesitan de la soledad y del silencio para pensar y generar ideas novedosas, desde estas perspectiva se debe generar estrategias que permitan abstraer creatividad e innovación de los colaboradores y de la misma manera del equipo directivo, pues una organización es un conjunto de saberes respaldado por toda su estructura orgánica

Discusión No. 5 Desempeño Organizacional y sector

Los datos arrojados muestran un promedio de desempeño del sector hotelero muy regular, que sobrepasan la media con pocos puntos de diferencia y desde los datos obtenidos existe un bajo crecimiento de ventas, se obtuvo puntos críticos en la actividades de investigación y desarrollo, así como en desarrollo de nuevos servicios, lo que me permite concluir un grado de conformismo por parte del sector y por otra parte la falta de apoyo del gobierno en este sector. No existen estudios de competitividad en el sector hotelero, por tanto su estancamiento. Es un sector que prácticamente está desaprovechando las bondades geográficas que tiene Colombia, país en el cual se puede incentivar los turismos y que puede generar porcentajes elevados de inversión, e incrementar las ganancias operativas y por ratio de ventas.

Finalizando cabe mencionar que a presente investigación representa una novedad para Colombia, y una invitación para que el sector participe en planes de fortalecimiento, y potencializar al turismo como un sector que genere aportes significativos al PIB y por tanto a mejora la calidad de vida del país. (Tablat Rifai, 2011) manifiesta que Colombia es un país que

ha sido merecedor del respeto del mundo, por manejar la resiliencia y afrontamiento de situaciones difíciles. De tal punto que debe que debe aprovechar los ejes del turismo propuesto por la ley 30 de 1996

El sector debe generar estrategias claves que garanticen un buen desempeño, esta es la clave para obtener competitividad, de lo que se deduce la relación directa entre estrategia y desempeño. Concepto afianzado en la teoría de Serna, Calderón y Naranjo (2007)

Discusión No. 6 Prácticas de Gestión Humana

Las prácticas de gestión humana son herramientas, que permiten orientarse en las personas, las cuales representan un alto valor intangible, son quienes poseen el conocimiento, la inteligencia en consecuencia son el cerebro de la organización, por tanto la gestión humana debe direccionar estrategias en las prácticas de selección, formación, remuneración, evaluación de desempeño; sin embargo en la investigación se observó que en el sector hotelero no existe una adecuada valoración de las personas, afirmación que se respalda con los hallazgos encontrados en las mencionadas prácticas. En cuanto a los niveles de formación son muy básicos, la mayor parte de los trabajadores tienen un nivel secundario, los profesionales en pequeña escala y en nivel de maestría y doctorado son grados prácticamente nulos, por tanto no existen políticas que incentiven a la formación, de tal manera que los conocimientos no evolucionan; así mismo hay carencia de capacitaciones y si las realizan son en pequeñas proporciones. Desde esta perspectiva no hay evolución ni desarrollo, idea que concuerda con Nava y Mercado (2011) quienes expresan que la educación es esencial para ser competitivo y que esta debe estar inmersa en procesos de investigación y alianzas entre sectores productivos y universidad con el fin de diagnosticar falencias y emprender planes de acción. Por otra parte la discusión se respalda con

el pensamiento de Hindle (2008), quien manifiesta la importancia de generar ventaja competitiva por medio del conocimiento, el cual permite crear estrategias diferenciadoras para contrarrestar la competencia.

Algo muy importante en las prácticas de gestión humana, es el garantizar perfiles acordes a las necesidades, no obstante los resultados nos indican que solo en una tercera parte realizan selección de personal, por tanto esto es una debilidad tal como lo afirma Gon (2003), donde la planeación estratégica de las empresas se ve influenciada por relaciones afectivas, cultura y herencia en las que surge complejidad para alcanzar objetivos; y desde este hallazgo es correcto afirmar que hay una ausencia de visión, tal como lo manifiesta Warren Bennis (1999), pues los ejecutivos deben saber hacia dónde ir, y tener una proyección hacia el futuro, saber que personas necesita la organización y es fundamental que el nivel directivo encuentre la riqueza del sector por medio de personal idóneo y exploración de capital humano. Así lo manifiesta Cuervo (2014), quien expresa que los directivos en uso de pleno de habilidades pueden alcanzar resultados superiores.

Concluyendo la discusión de prácticas de gestión de talento humano, la investigadora, concuerda con la debilidad y ausencia de prácticas, en las cuales falta mucho por desarrollar en el sector estudiado y en otros contextos, tal como lo manifiesta De la Cruz (2011), Calderón, Naranjo & Álvarez (2010); y mientras exista la carencia o debilidad de estas prácticas difícilmente se puede elevar los niveles de competitividad en las organizaciones y sectores económicos.

9. Conclusiones

Las prácticas hoteleras de gestión humana en el sector hotelero, se caracterizan por presentar debilidad en diferentes procesos y una ausencia de humanización, pues los colaboradores continúan trabajando con estilos de producción taylorista y las estrategias de direccionamiento estratégico, están concentradas en el área de mercado.

Las variables de competitividad, estrategia, ventajas competitivas, fuerzas competitivas innovación y desempeño organizacional, están inmersas en la gestión humana, pues estas dependen de la creatividad, talento y razonamiento de los colaboradores, quienes por su nula participación en proceso o falta de motivación no están aportando su talento en los procesos del sector, en esta medida el desempeño organizacional es bajo .

De la investigación se deduce grandes desafíos, como la incorporación de las personas en los procesos de transformación, el reto de los directivos está en diseñar estrategias en las cuales pueda generar y abstraer conocimiento concreto y en práctica para el sector.

Se generar nuevos retos, concernientes en la dinamización del área del talento humano, como eje potencializador de resultados, por ende el reto está en gestionar modelos gerenciales que impacten en los colaboradores.

La competitividad debe ejecutarse en parámetros de ética y respeto, donde se promulgué la responsabilidad social, como una forma de vida que transforma organizaciones y personas, incursionar con responsabilidad permite alcanzar objetivos en largo plazo pero con sostenibilidad.

Es importante que las empresas de familia del sector hotelero concienticen su responsabilidad con la sociedad, pues una organización no solo se crea para obtener lucros sino también para generar beneficios en la sociedad, si las empresas crecen se puede contribuir con disminución de tasas de empleo y para esto es importante que la administración sea transparente, apoyada en adecuados procesos de selección que le permita reclutar capital humano idóneo que garantice el crecimiento financiero, por tanto las políticas de herencia obstaculizan los planes trazados.

La teoría estudiada para la generación de competitividad enfatiza mucho en la innovación, pero en ella no se da a conocer métodos de abstracción como son los cafés de conocimiento que generan aprendizaje organizacional, fomentado a través de la comunicación y el intercambio de ideas.

En relación a la innovación, la literatura estudiada habla en algunos apartados de la creatividad, sin embargo no se habla de esta variable a profundidad, la cual guarda relación con el pensamiento lateral, que busca una nueva percepción de ideas, por tanto se propone los dos aspectos como futuras líneas de investigación; la creatividad y el pensamiento lateral en la organizaciones.

10. Recomendaciones

Se recomienda al sector implementar capacitaciones para fortalecer el área de gestión humana, y así mismo trabajar con técnicas de neuromarketing para incrementar niveles de desempeño. La recomendación de esta técnica puesto que el neuromarketing se enfoca en la neurociencias, que tiene como objetivo interactuar con economía, neurociencia y biología.

A los participantes del macro proyecto, divulgar la información encontrada en la investigación, como primera instancia en cada región, como un compromiso responsable o con la región de procedencia.

Proponer al sector hotelero, la asociatividad empresarial como una herramienta de alianza en la que surjan beneficios conexión con el ámbito local, regional y nacional.

A los directivos de los hoteles participar continuamente en seminarios, foros en los que interactúan proveedores, competencia e instituciones para fortalecer lazos empresariales e iniciativas.

A los directivos de hoteles implementar en su proceso gerencial un modelo gerencial que le permite direccionar personas y proceso; entre los que se puede mencionar Benchmarking, Coaching, Empowerment, Kaizen.

Referencias Bibliográficas

- Aguilera E., González A. & Rodríguez C. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y ciencia*, 19(53), 39-48.
- Aguilera, E. González, M., y Rodríguez, R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y ciencia*, 19(53), 39-48.
- Aragón S., Rubio B., Serna J., & Chablé S. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: un estudio en las mipymes de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 4-12.
- Avendaño, W. (2012). Innovación: un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de San José de Cúcuta, Norte de Santander (Colombia). *Semestre económico*, 15(31), 187-208.
- Azua, S. (2007). La responsabilidad social, corporativa como refuerzo de la estrategia y la competitividad empresarial. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61) 73-75.
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495007>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99-122
- Becerra Rodríguez, F; Serna Gómez, H M; (2012). Redes empresariales locales y su incidencia en la innovación de la empresa. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(57) 113-131.
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29021992007>
- Becerra Rodríguez, F; Serna Gómez, H M; Naranjo Valencia, J. C. (2013) Redes empresariales

- locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa. Clúster de herramientas de Caldas, Colombia. *Revista estudios gerenciales*, 29(127), 247 – 257.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. (2da. Ed). Nueva York, Harper Business,
- Betancourt, B. (2005). *Análisis sectorial y competitividad*. Santiago de Cali, Colombia: Poemia
- Buendía R. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 28(69), 55-78.
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M. (2010). *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. Una aproximación al estado del arte*. Bogotá D.C.: Asociación Colombiana de Gestión humana, ACRIP.
- Cho D. y Moon H. (2000). *From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of competitiveness theory*, World Scientific, Honk Kong.
- Collins, J. D.; Hitt, M. A. (2006) Leveraging tacit knowledge in alliances: the importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(3): 147-167
- Del Castillo, C., & Vargas, B. (2009). El proceso de gestión y el desempeño organizacional: una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. The bi-annual academic publication of Universidad ESAN, 14(26),
- El Congreso de la Colombia. (1996). Ley 300 de 1996 (Julio 26). Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=8634>

Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1997). *Las organizaciones, comportamiento*. Colombia: McGraw-Hill

Gon, Paula, Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los recursos humanos Un estudio de campo Invenio [en línea] 2003, 6 (noviembre): [Fecha de consulta: 16 de febrero de 2016] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87761111>> ISSN 0329-3475

Hernández, G. C., & Álvarez, C. M. (2012). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42(142), 26-45.

Hindle, K. (2008). La enseñanza del espíritu empresarial en la universidad: desde el edificio equivocado a la filosofía justo en *Manual de Investigación en Educación Empresarial: Una perspectiva general*. Massachusetts: Ed. Alain Fayolle

Jiménez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico*, 9, 115-125.

Kent, J. L. & Mentzer, J. T. (2003). The effect of investment in interorganizational information technology. *Journal of Business Logistics*, 24(2), 155-173.

Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24() 47-68. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31005504>

Magaña S., Padilla B., Vargas H. (2010). Competitividad de las agroindustrias del limón pertenecientes al clúster del limón mexicano en Colima. México: *Revista de Ciencias Económicas*, 28(2), 125-136

Maldonado G., Martínez S., & García R. (2012). La influencia de la gestión del conocimiento en

- el nivel de competitividad de la Pyme manufacturera de Aguascalientes. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 20(55), 24-32.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Revista NEGOTIUM/Ciencias Gerenciales*, 7, 65-83.
- Molina, C., y Vásquez, B. (2012). Competitividad laboral de las manufactureras en la frontera norte: un análisis con datos de panel. *Análisis Económico*, 27(65), 89-100.
- Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review*, Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300112>
- Nava R., & Mercado, P. (2011). El efecto del gasto en educación superior e investigación sobre los índices de competitividad y desarrollo humano en países de la OCDE y otras economías destacadas. *Revista del Centro de Investigación. Universidad la Salle*, 9(35), 99-112.
- Palacios, D. M. & Garrigós, J.S. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 10(3): 143-156
- Pelayo, J., Calderón, G., Serna, H. M. (2012) Corporate governance structure and its impact on human resource management and financial performance. *China-USA business review*. 11(8) 1133 – 1145.
- Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿Nuevo Paradigma Económico? *Forum empresarial, Universidad de Puerto Rico*. 10(1): 42-67
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Plaza & Janes editores. Barcelona.

Porter, M. (1999). Ser Competitivo. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones

Rumelt, R. P. (1982): Diversification strategy and profitability, *Strategic Management Journal*, 3, pp. 359-369.

Serna Gómez, H. M.; Calderón Hernández, G.; Naranjo Valencia, J. C. (2013) Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria manufacturera de Colombia. *Revista venezolana de gerencia*. 18(61): 9 – 29.

Sparrow, J. (2001). Knowledge Management in Small Firms. *Knowledge and Process Management*, 8(1): 3-16

Stoner J., F. & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Ciudad de México: Prentice-Hall

Tsai, W. (2001), “Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance”. En: *Academy of Management Journal*, 44 (5): 996-04

Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson Educación

Yamakawa, P. & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 13(21), 93-115.