

**Habilidades gerenciales como factor clave de éxito en las microempresas del sector turístico
de Cartagena de Indias Colombia.**

Sandra Marcela Martinez Gil

Laura Isabel Redondo Gutierrez

Asesor

Adriana Paola Rodriguez Riaño

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Programa

2026

Resumen

El presente estudio consiste en una revisión documental de tipo monográfica que tiene como propósito describir y analizar el papel de las habilidades gerenciales como un factor determinante de éxito de las empresas de hoy. La investigación se desarrolla a partir de una exploración de fuentes bibliográficas científicas y académicas, para identificar las competencias más relevantes para la gestión de las empresas de hoy.

Los resultados permiten reconocer las habilidades gerenciales esenciales para la empresa moderna, comprender su influencia en el desempeño y éxito organizacional, y proponer estrategias para su fortalecimiento. Se espera demostrar que el desarrollo de habilidades en liderazgo, la toma de decisiones estratégicas, la gestión del cambio y la innovación contribuyen de manera significativa al crecimiento y estabilidad de las empresas. De igual manera, el estudio busca aportar un marco conceptual que oriente a las organizaciones y a los académicos en la implementación de programas de formación gerencial que sean verdaderamente efectivos.

Palabras clave: Habilidades gerenciales; Microempresas; Sector turístico; Competitividad; Cartagena de Indias.

Abstract

This study consists of a monographic documentary review that aims to describe and analyze the role of managerial skills as a determining factor in the success of today's companies. The research is based on an exploration of scientific and academic bibliographic sources to identify the most relevant competencies for managing today's companies.

The results recognize the essential management skills for modern companies, understand their influence on organizational performance and success, and propose strategies for strengthening them. It is expected to demonstrate that the development of leadership skills, strategic decision-making, change management, and innovation contribute significantly to the growth and stability of companies. Similarly, the study seeks to provide a conceptual framework to guide organizations and academics in the implementation of truly effective management training programs.

Keywords: Management skills; Microenterprises; Tourism sector; Competitiveness; Cartagena de Indias.

Tabla de Contenido

Introducción	6
Justificación	11
Objetivos.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos	12
Marco Referencial.....	13
Marco Teórico	13
Marco Conceptual.....	36
Estado del Arte	47
Metodología	53
Resultados	55
La Importancia de las Habilidades Gerenciales en el Desempeño Organizacional.....	55
Estrategias y Prácticas Efectivas para el Desarrollo de Habilidades Gerenciales	59
Desafíos y Oportunidades en la Gestión de Habilidades Gerenciales en las Microempresas.	64
Habilidades Gerenciales Clave y Recomendaciones estratégicas para Fortalecer la Gestión de las Microempresas Turísticas de Cartagena de Indias.....	69
Habilidades Gerenciales Clave	69
Recomendaciones	72
Discusión.....	77
Conclusiones	79
Referencias Bibliográficas	81

Lista de Figuras

Tabla 1. <i>Desafíos y oportunidades en la gestión y desarrollo de habilidades gerenciales en microempresas turísticas de Cartagena de Indias.....</i>	64
Tabla 2. <i>Habilidades directivas y clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Cartagena.</i>	69
Tabla 3. <i>Estrategias y prácticas más efectivas para desarrollar habilidades gerenciales</i>	75

Introducción

Las organizaciones enfrentan desafíos constantes derivados de la competitividad, la innovación tecnológica y los cambios sociales y económicos. En este escenario, las habilidades gerenciales se consolidan como un elemento esencial para la sostenibilidad y el éxito de las empresas, especialmente de las microempresas, que constituyen una base fundamental para la economía local y nacional. El desarrollo de competencias en liderazgo, planeación estratégica, gestión del talento humano y toma de decisiones permite fortalecer la capacidad de adaptación y la eficiencia organizacional, factores determinantes en entornos empresariales dinámicos y de alta incertidumbre.

En Colombia, y particularmente en Cartagena de Indias, el sector turístico representa una de las principales fuentes de empleo y crecimiento económico. No obstante, la informalidad, la falta de capacitación y la escasa aplicación de modelos de gestión eficientes limitan el aprovechamiento pleno de su potencial. Las microempresas turísticas, que constituyen la mayoría de los actores de este sector, requieren fortalecer sus capacidades gerenciales para mejorar la calidad del servicio, la sostenibilidad de sus operaciones y la competitividad en el mercado.

Por lo anterior, esta investigación busca analizar las habilidades gerenciales como un factor clave de éxito en las microempresas del sector turístico de Cartagena de Indias, con el propósito de identificar las competencias más relevantes y proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento del liderazgo, la innovación y la sostenibilidad. A partir de una revisión documental y del análisis de fuentes científicas y académicas, se pretende ofrecer una comprensión integral sobre la influencia de estas habilidades en el desarrollo empresarial,

aportando elementos teóricos y prácticos que orienten la gestión y la formación gerencial en contextos locales y regionales.

Planteamiento del problema

Las habilidades gerenciales efectivas son actualmente indispensables para el éxito empresarial, pues facilitan la toma de decisiones acertada, la adaptabilidad a los cambios del entorno, la optimización de recursos y la adecuada gestión del talento humano dentro de las organizaciones. Algunos estudios han demostrado que la presencia de líderes competentes en estas áreas incrementa de manera significativa la eficiencia y el éxito organizacional (Barrios-De-Oro, 2023; Álvarez, Montes & Osorio, 2023). Ahora bien, muchas empresas aún presentan deficiencias en la formación de sus gerentes, lo que limita su crecimiento e impacta negativamente en su competitividad.

Las habilidades gerenciales se pueden definir como un conjunto de competencias necesarias para liderar, planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con el fin de alcanzar los objetivos empresariales, entre las que se destacan el pensamiento estratégico, la gestión del cambio y la capacidad de tomar decisiones basadas en datos (Barrios-De-Oro, 2023). De acuerdo con Álvarez, Montes y Osorio (2023) la falta de desarrollo de estas competencias deriva en una baja productividad y en dificultades para implementar estrategias innovadoras, además de reducir la capacidad de adaptación ante los cambios del mercado.

Estas capacidades gerenciales tienen un impacto significativo en la innovación sostenible, que los gerentes puedan identificar oportunidades de innovación, asignar recursos de manera eficiente y fomentar la colaboración interna es fundamental para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad empresarial a largo plazo (Barrios-De-Oro, 2023). De manera complementaria, investigaciones recientes destacan que la resistencia al cambio y la falta de formación continua

limitan la competitividad de las empresas en entornos globalizados (Álvarez et al., 2023). En la misma línea, Otero Tapia et al. (2021) enfatizan que la gestión de la innovación y el desarrollo de habilidades gerenciales son necesarios para evitar el rezago empresarial, ya que brindan herramientas que favorecen la adaptabilidad a mercados complejos y la creación de ventajas competitivas.

A pesar de la evidencia sobre su importancia, muchas organizaciones aún carecen de estrategias efectivas para el fomento y desarrollo de estas habilidades, lo que las deja rezagadas e impide un crecimiento sostenido. Tal situación se relaciona con factores como la deficiencia de liderazgo en la educación superior, la ausencia de programas internos de capacitación y una cultura organizacional centrada en los resultados a corto plazo, en detrimento de la inversión en talento humano (Puerta & Mercado, 2024). Asimismo, la escasez de investigaciones aplicadas que evalúen los modelos de formación más efectivos para cada sector económico dificulta la implementación de estrategias ajustadas a las necesidades de cada organización.

En este contexto, el sector turístico de Cartagena se presenta como un caso de análisis relevante para examinar la relación entre habilidades gerenciales, competitividad y desarrollo sostenible. La ciudad se ha consolidado como un destino turístico de proyección internacional, reconocida por la BBC de Londres como una de las cinco metrópolis amuralladas más bellas del mundo (Morelos-Gómez, Cardona-Arbeláez & Lora-Guzmán, 2020). No obstante, pese a su potencial económico y cultural, enfrenta profundas problemáticas estructurales que impactan la calidad del servicio y el bienestar de las personas que dependen del turismo.

Diversos estudios evidencian que la informalidad atraviesa múltiples eslabones de la cadena turística cartagenera. Esta se manifiesta en el transporte local con taxis no especializados, la parahotelería, los restaurantes informales ubicados en playas y balnearios, y la venta

ambulante de alimentos y artesanías. También está presente en los servicios recreativos ofrecidos por peinadoras, masajistas, grupos de danza y guías no certificados (Devoz & Vega, 2010). Esta situación genera tensiones en la gestión del destino, afecta la competitividad y limita la formalización del empleo turístico, reflejando la carencia de liderazgo y estrategias gerenciales efectivas para ordenar el sector.

Díaz (2011) afirma que “el sector informal está presente en distintos eslabones de la cadena turística. La hotelería informal no es competencia directa de los hoteles, sino indirecta de aquellos no categorizados”, lo que fragmenta el mercado y reduce los estándares de calidad. Esto evidencia que la ausencia de una gestión formal y estratégica en los servicios turísticos ha originado una economía paralela que, si bien genera ingresos a numerosas familias, lo hace sin garantías laborales ni sostenibilidad a largo plazo.

Según un informe de la Universidad Tecnológica de Bolívar (2024), el turismo representa alrededor del 22 % del empleo en Cartagena; pero, la mayoría de los trabajadores son independientes e informales, con bajos ingresos y escasa formación educativa. Más del 95 % no cotiza pensión, lo que refleja una alta precariedad laboral. Aunque el sector ha mostrado signos de recuperación tras la pandemia, persisten problemáticas como los bajos salarios, la falta de protección social y las quejas de los trabajadores especialmente vendedores y prestadores de servicios informales, quienes se sienten excluidos de los beneficios del turismo formal.

Por su parte, el Observatorio Cartagena Cómo Vamos (2025) advierte que, a pesar del crecimiento sostenido del turismo, persisten retos estructurales relacionados con el empleo y la sostenibilidad. El informe destaca que la informalidad laboral continúa siendo elevada, con numerosos trabajadores en empleos temporales y de bajos ingresos. En consecuencia, enfatiza que, para consolidar el turismo como motor de desarrollo económico, es urgente fortalecer los

mecanismos de formalización, promover la capacitación en habilidades gerenciales y bilingüismo, y fomentar inversiones en infraestructura que atiendan tanto el aumento de visitantes como las necesidades de los trabajadores locales.

En conjunto, estos hallazgos demuestran que, aunque Cartagena posee un enorme potencial turístico, la falta de gestión gerencial eficiente, la escasa capacitación y la alta informalidad limitan la sostenibilidad del sector. Las deficiencias en liderazgo y planeación estratégica repercuten directamente en la calidad del servicio, las condiciones laborales y la percepción del destino. Por tanto, se requiere fortalecer las habilidades gerenciales en el sector turístico para mejorar la organización, formalizar el empleo, incrementar la competitividad y garantizar un desarrollo más equitativo y sostenible para la ciudad y sus habitantes.

Formulación del problema

¿Como las habilidades gerenciales puede ser un factor clave de éxito en las microempresas del sector turístico de Cartagena de Indias Colombia?

Justificación

El presente estudio resalta la importancia que tienen las habilidades gerenciales en el éxito de las empresas. Es de menciona que aspectos como la globalización, la transformación digital, la necesidad de adaptación constante, la gestión efectiva de los recursos humanos, se convierten en habilidades necesarias para sostenerse y ser competitivos en mercados cada vez más turbulentos e impredecibles.

El desarrollo de esta investigación permitirá generar conocimiento aplicado que sirva de base para promover la concientización sobre la necesidad de diseñar programas de formación en habilidades gerenciales alineados con las exigencias actuales del mercado. Con ello, se busca fortalecer el liderazgo empresarial, consolidar el tejido organizacional y fomentar el crecimiento de empresas más sostenibles y resilientes frente a los retos del entorno.

Dado que la literatura existente sobre el tema presenta vacíos en la aplicación práctica de modelos de formación gerencial en distintos sectores económicos, este estudio se considera pertinente y necesario. Su impacto se proyecta en la capacidad de las empresas para afrontar los desafíos de los nuevos mercados, mediante la formación de líderes más preparados, estratégicos y orientados al desarrollo organizacional sostenible.

Objetivos

Objetivo General

Describir la influencia de las habilidades gerenciales en el éxito y la competitividad de las microempresas del sector turístico de Cartagena de Indias Colombia.

Objetivos Específicos

Describir la importancia de las habilidades gerenciales en el desempeño organizacional, identificando cómo influyen en la productividad, la motivación del talento humano y la adaptación de las organizaciones ante los cambios del entorno empresarial.

Identificar las estrategias y prácticas efectivas para el desarrollo de habilidades gerenciales, considerando los desafíos y oportunidades que enfrentan las microempresas del sector turístico de Cartagena de Indias en su gestión y competitividad.

Describir las habilidades gerenciales clave y la realización de recomendaciones estratégicas que fortalezcan la gestión de las microempresas turísticas de Cartagena, promoviendo su sostenibilidad y éxito organizacional.

Marco Referencial

Marco Teórico

Conceptualización de las Habilidades Gerenciales

Definición

Las habilidades gerenciales pueden definirse como un conjunto de herramientas y capacidades que permiten a los directivos gestionar eficientemente una organización, facilitando la consecución de metas estratégicas. En este sentido, Sánchez (2017, citado por Rubio, 2021) "consideran que las habilidades gerenciales son instrumentos utilizadas por el directivo, las mismas que ayudan alcanzar el éxito, basado en el cumplimiento de metas u objetivos trazados en un periodo." Estas incluyen la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación efectiva y la planificación estratégica, entre otras, siendo fundamentales para el desarrollo organizacional.

Por otro lado, Solis (2020) afirma que la gestión educativa "permite al directivo de una institución educativa identificar la realidad escolar en función a su fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas, así como, diseñar los planes institucionales y garantizar el uso de los recursos alcanzando los resultados propuestos". Lo que muestra la importancia de las habilidades gerenciales como herramientas clave para el análisis estratégico y la planificación institucional. A través de un diagnóstico claro del contexto interno y externo se podría responder a las necesidades actuales, para anticiparse a los desafíos, optimizando los recursos disponibles y orientando sus acciones hacia el logro de metas concretas.

Por su parte Murphy (1988, citado por Salinas, 2012) plantea que "las habilidades se diferencian de las aptitudes, en tanto que las habilidades son aprendidas en un tiempo relativamente corto, están dirigidas a una meta, usualmente connotan desempeño físico o motor y son más bien específicas para la tarea". Esta distinción permite comprender que las habilidades

no son cualidades innatas, sino competencias que pueden desarrollarse con práctica y formación, enfocadas en resultados concretos y medibles. En el ámbito de la gestión, esto cobra relevancia al momento de fortalecer el desempeño laboral, ya que la adquisición de habilidades específicas permite a los líderes y equipos responder de manera más eficiente a las exigencias del entorno organizacional.

Importancia en la Gestión Empresarial

La gestión empresarial es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, ya que permite la adaptación a un entorno dinámico y cambiante. Aguilera y Golovina (2021) destacan que “las organizaciones son sistemas abiertos que se adaptan a los cambios del entorno. La Gestión empresarial implica concebir a la organización como un todo interconectado, que mediante la formulación de estrategias flexibles permitan la adaptación más que dar respuesta a un plan formalizado.” Lo que resalta la importancia de diseñar sistemas de información eficientes para la toma de decisiones oportunas y la optimización de recursos, lo que resulta esencial para mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Ante los constantes cambios en el entorno empresarial, se ha hecho evidente la necesidad de replantear el papel del individuo dentro de las organizaciones. “Ante esta realidad, ha surgido un nuevo enfoque dentro de la gestión empresarial que sitúa al individuo como centro rector de la organización, como principal activo en cuya información, conocimiento y experiencia se sustenta para aumentar su capacidad competitiva y el perfeccionamiento de sus resultados, la gestión del conocimiento” (Pérez & Coutín 2005). Esta perspectiva reconoce que el valor estratégico de una empresa no reside únicamente en sus recursos físicos o tecnológicos, sino en el saber acumulado por las personas que la conforman. Por ello, gestionar el conocimiento se

convierte en una tarea clave para innovar, adaptarse y mantener ventajas sostenibles en un mercado cada vez más exigente.

En este orden de ideas, en un entorno empresarial cada vez más dinámico, los modelos de gestión han cobrado especial relevancia como respuesta a las transformaciones del mercado. “Durante los últimos años los modelos de gestión empresarial se han fortalecido como una estrategia para enfrentar la aparición de mercados más desarrollados, más globalizados y menos predecibles” (Giraldo, 2018). Esta realidad exige a las empresas no solo adaptarse con agilidad, sino también anticiparse a los cambios, implementar procesos más eficientes y mantener una visión estratégica que les permita sostener su competitividad en un contexto de alta incertidumbre.

Tipos de Habilidades Gerenciales

Habilidades Técnicas

Según Rubio (2021) las habilidades técnicas son aquellas que generan competencias en una tarea específica, permitiendo aplicar conocimientos y transmitir experiencia. Por otro lado, las habilidades humanas comprenden las capacidades sociales que facilitan los vínculos interpersonales, la motivación y el trabajo en equipo, destacando la comunicación como un elemento clave en la gestión y liderazgo organizacional.

Las habilidades técnicas son fundamentales en el desempeño profesional, ya que implican el dominio de procedimientos y el manejo de equipos, así como la capacidad de aplicar ese conocimiento en el momento oportuno. Según Sánchez-Sánchez (2022) “son las que: ‘(...) entrañan el conocimiento especializado sobre procedimientos, procesos, equipo y similares en incluyen las destrezas relacionadas con saber cómo y cuándo utilizar ese conocimiento’ (Hitt, Black y Porter, 2006, p.32), propias de los conocimientos técnicos, ligadas al ejercicio

profesional y basadas en procesos relacionados con la memoria y la activación de funciones ejecutivas neurales (Redolar, 2008)". Esto demuestra que dichas habilidades no son meramente operativas, sino que requieren una integración compleja entre la experiencia, la memoria y las funciones cognitivas superiores, lo que permite una toma de decisiones más eficaz en contextos profesionales exigentes.

Las habilidades técnicas representan un nivel más avanzado de formación, resultado del "estudio de tecnologías y ciencias afines y la adquisición de habilidades prácticas, actitudes, comprensión y conocimientos relacionados a ocupaciones de diversos sectores de la vida económica" (UNESCO 2015, citado por Fiszbein et al., 2016). Estas competencias responden a las demandas del mercado laboral, y también fortalecen la capacidad de los individuos para desempeñarse con eficiencia en áreas especializadas. Su desarrollo ocurre principalmente en espacios educativos como la formación vocacional o técnica en la secundaria, así como en niveles possecundarios, incluyendo la educación terciaria no universitaria, la formación universitaria y el entrenamiento en el lugar de trabajo. En el contexto latinoamericano, el fortalecimiento de estas habilidades es clave para cerrar brechas estructurales y aumentar la competitividad de la región.

Las habilidades técnicas se entienden como "la capacidad para utilizar el conocimiento técnico, los métodos y las herramientas necesarias en el desarrollo de tareas específicas" (Katz, 1974, citado por Caldua & Vitelio, 2018) lo que implica que cada directivo debe contar con un dominio especializado que le permita ejecutar sus funciones con eficacia. Estos conocimientos específicos se traducen en la capacidad para aplicar estrategias pertinentes al contexto institucional, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Su adecuada

aplicación en las actividades laborales mejora el desempeño individual, a la vez que fortalece el funcionamiento general de la institución educativa.

Habilidades Humanas

Para Rubio (2021) las habilidades humanas se refieren a la capacidad de interactuar eficazmente con otras personas, siendo esenciales para el desarrollo de relaciones interpersonales en el ámbito laboral. Estas habilidades permiten trabajar en equipo, guiar, persuadir y motivar, facilitando así la gestión y el liderazgo dentro de una organización.

Las habilidades humanas son fundamentales en el entorno organizacional, ya que permiten establecer vínculos efectivos con otras personas y crear ambientes colaborativos. Estas capacidades favorecen la interacción social, el liderazgo, la motivación y la resolución de conflictos. En este sentido, “se refieren a las relaciones efectivas, el trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo, toma de decisiones y manejo de conflictos” (Urquiza et al., 2022) lo cual resulta esencial para guiar equipos, generar consensos y responder de forma asertiva ante situaciones complejas. En contextos como el laboral, donde el trabajo conjunto es clave, estas habilidades se convierten en un recurso estratégico que potencia el desarrollo personal y profesional.

La capacidad de desenvolverse adecuadamente dentro de un grupo humano es esencial para el desempeño eficaz en cualquier entorno organizacional. Katz (1974, citado por Caldua & Vitelio, 2018) definió que “es el desarrollo de ciertas habilidades para desempeñarse efectivamente dentro del grupo de individuos. Son fundamentales en todas las actividades que realiza; Asimismo, desarrollan habilidades para obtener la aceptación de las demás personas para un buen servicio a los usuarios”. Esta afirmación resalta la importancia de cultivar destrezas que permitan una interacción armónica con los demás, la generación de confianza, cooperación y

compromiso en el equipo de trabajo, lo que incide directamente en la calidad del servicio y en el logro de los objetivos institucionales.

Habilidades Conceptuales

Las habilidades conceptuales están relacionadas con el conocimiento y la capacidad de los gerentes para organizar eficazmente las actividades colectivas dentro de una empresa. Según González et al., (2022) “las habilidades conceptuales se vislumbran en los conocimientos que tienen los gerentes y directivos en el momento de establecer una organización efectiva de las actividades colectivas.” Estas habilidades incluyen la gestión del conocimiento, la toma de decisiones racionales, la resolución de problemas administrativos y la capacidad de establecer interrelaciones complejas entre factores económicos y políticos, contribuyendo así a la optimización y fortalecimiento organizacional.

Las habilidades conceptuales están estrechamente vinculadas con las habilidades lingüísticas, como lo indican las teorías psicológicas de Chater y Heyes. Para Aguilera (2012) “las habilidades conceptuales son co-extensivas con las habilidades lingüísticas, lo cual es presupuesto por las teorías psicológicas a las que Chater y Heyes se refieren. Es, por tanto, una cuestión más básica y de carácter general que no puede ser respondida conforme dichas teorías”. Esta relación sugiere que las capacidades para comprender y organizar ideas, así como para manejar conceptos abstractos, están intrínsecamente relacionadas con el uso del lenguaje. A pesar de ello, este enfoque no logra abarcar completamente la naturaleza de las habilidades conceptuales, ya que se requiere un análisis más profundo que trascienda las limitaciones de las teorías psicológicas tradicionales.

Las “habilidades conceptuales básicas, como la habilidad para identificar, involucrada en los conceptos de sustancias: la información perceptual que obtiene un organismo de sucesivos

encuentros con una sustancia puede ser utilizada en situaciones futuras e integrada con la información recogida en otros contextos, habilitando al organismo a comprender que se trata de la misma sustancia y, por tanto, permitiéndole dar las respuestas apropiadas como así también perfeccionar sus respuestas.” Aguilera (2009). Clasificar vs. identificar: atribución de habilidades conceptuales a animales no humanos. *L. Skidelsky, D. Pérez, & C. Scotto (Edits.), Cuestiones mentales. Debates filosóficos contemporáneos*, 79-107.

Las habilidades conceptuales son cruciales para los gerentes, ya que les permiten abordar situaciones complejas y abstractas con una visión global. Katz (1974, citado por Caldua & Vitelio, 2018) manifestó que “son las habilidades que los gerentes utilizan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. A través de estas habilidades los gerentes ven la organización como un todo, comprenden la relación entre diversas subunidades y visualizan”. Esto implica que los líderes deben ser capaces de integrar diversas perspectivas dentro de la organización, comprender cómo interactúan las distintas áreas y anticipar los efectos de sus decisiones a nivel global. Estas habilidades son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas que beneficien el funcionamiento integral de la institución.

Habilidades Gerenciales y su Impacto en el Éxito Empresarial

Relación entre Habilidades Gerenciales y Desempeño Organización.

Según Montero y Castillo (2023) las habilidades gerenciales y el desempeño laboral comprenden un conjunto de actitudes y aptitudes que contribuyen al desarrollo y fortalecimiento de las instituciones. En este sentido, se pueden considerar que son actitudes y aptitudes que favorecen al desarrollo de las instituciones (Camacaro, 2017). Estas habilidades permiten una gestión eficiente, optimizando los procesos y mejorando la productividad organizacional.

Es fundamental incorporar habilidades gerenciales para desempeñar una labor excelente y contribuir con iniciativas eficientes que mejoren la productividad de la organización.

Actualmente, se observa que muchos cargos de dirección son ocupados por personas que, aunque cuentan con un conocimiento técnico o especializado, no han desarrollado adecuadamente las habilidades gerenciales necesarias. La falta de estas habilidades puede tener consecuencias graves, ya que, de manera sistemática, puede llevar al colapso de la organización o, en casos más extremos, a su desaparición completa. Este vacío en las capacidades gerenciales destaca la importancia de formar líderes que sean expertos en su campo, y que a su vez tengan la capacidad de gestionar equipos, tomar decisiones acertadas y guiar a la entidad hacia el éxito. (García, Boom y Molina, 2017)

Para un desempeño laboral competente, es necesario que la persona recurra a una combinación de diferentes tipos de competencias, que le permitan enfrentar de manera eficaz, eficiente y efectiva las situaciones que se presenten en su trabajo. Según Palmar & Valero (2022). estas competencias se dividen en tres tipos clave: las competencias básicas, que se desarrollan principalmente en la educación inicial y son fundamentales para progresar en el ciclo educativo y adaptarse a la sociedad, incluyendo habilidades en áreas como lenguaje, comunicación, solución de problemas y el manejo de tecnologías; las competencias conductuales, que son habilidades y rasgos personales que explican un desempeño destacado, tales como la orientación al logro, la responsabilidad, la flexibilidad y la innovación; y las competencias funcionales, también conocidas como competencias técnicas, que son específicas para realizar las actividades laborales de acuerdo a los estándares y exigencias establecidos por la empresa o sector productivo. El desarrollo de estas competencias permite que los individuos se desempeñen con éxito en el ámbito laboral y contribuyan significativamente al logro de los

objetivos organizacionales.

Competitividad Empresarial y Liderazgo

El liderazgo según Gómez (2008) en las micro, pequeñas y medianas empresas es especialmente crucial en contextos dinámicos y cambiantes del mercado, ya que estas empresas enfrentan mayores retos en comparación con las organizaciones que operan en mercados más estables y predecibles. En este sentido, se establece una clara distinción entre las funciones de la administración y las del liderazgo. Mientras que la administración se enfoca en hacer que las cosas se lleven a cabo a través de otras personas, el liderazgo implica influir en las personas para que orienten sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos específicos. Esta influencia, según Hotgetts y Altman, está determinada por dos factores clave: la posición de poder del líder, que se deriva de la autoridad formal de su puesto, y la disposición de los subordinados a seguir sus directrices. El liderazgo, por lo tanto, se presenta como el motor esencial del proceso administrativo y de la gestión, siendo indispensable para alcanzar la calidad total en las empresas.

En los últimos años, la gestión del conocimiento ha sido un tema clave en diversos estudios, especialmente por su relación con aspectos cruciales en el contexto empresarial actual. Se ha analizado cómo se vincula con la transformación digital, especialmente en el marco de la industria 4.0, lo que permite a las empresas adaptarse a un entorno más tecnológico y competitivo. Además, se ha explorado su interacción con prácticas de desarrollo sustentable, destacándose como un impulsor de la innovación verde, lo que refuerza la conexión entre sostenibilidad e innovación en los negocios. La gestión del conocimiento también se ha asociado con el emprendimiento, contribuyendo al desarrollo de nuevas iniciativas y modelos de negocio, y con el liderazgo, mejorando las capacidades directivas. Además, se ha observado su influencia

en el desempeño de la innovación y, finalmente, en el rendimiento empresarial, siendo un factor determinante para el éxito y la competitividad en el mercado.

En los últimos años, según Montoya et al (2023) diversos estudios han confirmado que la gestión del conocimiento tiene un impacto positivo en el rendimiento empresarial. Se ha observado que la resolución creativa de problemas actúa como una variable mediadora entre la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional, mejorando la eficiencia y efectividad dentro de las empresas. Asimismo, se ha concluido que una cultura organizacional que favorezca la implementación de políticas y estrategias de gestión del conocimiento es esencial para que estas contribuyan positivamente al rendimiento empresarial. En este sentido, las capacitaciones dentro de las organizaciones juegan un papel fundamental en la mejora del desempeño, fortaleciendo las habilidades y competencias del personal. Además, en estudios realizados en diferentes contextos, se ha encontrado que factores como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura y la confianza son determinantes para la gestión del conocimiento, lo que a su vez impacta de manera positiva en el rendimiento de la empresa. Estos hallazgos refuerzan la idea de que una adecuada gestión del conocimiento, apoyada por una cultura organizacional sólida, es clave para mejorar la competitividad y eficiencia empresarial.

Impacto en la Sostenibilidad y la Innovación Empresarial

La ecoinnovación (EI) ha demostrado tener un impacto positivo y significativo en el rendimiento sostenible (DS) de las empresas manufactureras, ya que responde a factores internos como los recursos, la estructura y las capacidades esenciales de las empresas, presiones externas que provienen de los consumidores, clientes, grupos ambientales y la administración pública. Estos factores externos impulsan a las empresas a ser más creativas y adaptativas en la adopción de prácticas ambientales, lo que favorece la implementación de la EI. Esta, a su vez, se ha

reconocido como una estrategia empresarial clave que agrega valor tanto a los clientes como a las propias empresas, contribuyendo a la mejora del DS, reduciendo los costos y los impactos negativos en el medio ambiente. La EI facilita la sustitución de productos tradicionales por alternativas ecológicas que disminuyen el daño ambiental, mejoran la eficiencia de los recursos, reducen el desperdicio de materiales y minimizan los costos relacionados con la generación de contaminantes y emisiones de CO₂. Además, las empresas que adoptan la EI logran mejorar su imagen corporativa y, a través de la diversificación de sus productos ecológicos, incrementan su cuota de mercado y generan ganancias adicionales que les permiten continuar invirtiendo en iniciativas de EI. Este enfoque también ha demostrado que las empresas que implementan la EI tienden a ser más productivas, tanto a nivel económico como en términos de servicios especiales, en comparación con aquellas que aún no han adoptado prácticas de ecoinnovación (Maldonado-Guzmán, Molina-Morejón & Juárez-del Toro, 2024).

El equilibrio entre innovación y sostenibilidad se presenta como un desafío clave para los gerentes al momento de integrar ambos aspectos en los procesos de planeación estratégica de las organizaciones. La reflexión sobre cómo combinar estos dos factores, considerando tanto la evolución como la preservación, es esencial para desarrollar estrategias que impulsen el crecimiento organizacional, contribuyan a un futuro más justo y próspero. Es fundamental que los gerentes tomen en cuenta este balance, ya que las organizaciones tienen la responsabilidad de ser agentes activos en la creación de un futuro sostenible. Este análisis profundo permitirá establecer guías prácticas que integren la innovación y la sostenibilidad de manera efectiva, abordando los retos y las oportunidades que surgen al integrar ambos conceptos en la gestión estratégica de las empresas (Rodelo-Calvo, 2023).

Desarrollo y Fortalecimiento de Habilidades Gerenciales

Estrategias de Formación en Habilidades Gerenciales

Para Astonitas et al (2024) el apoyo gerencial resulta fundamental para alcanzar resultados educativos efectivos. La gestión educativa requiere una reflexión constante sobre su evolución, donde el principio que debe guiar el funcionamiento de las instituciones es la implementación de estrategias de alta gestión. Esto implica la presencia de gestores creativos y proactivos que promuevan la integración de todos los sectores organizativos, siguiendo la filosofía de equipos de alto desempeño. Cuando las instituciones enfrentan problemas, la falta de motivación y el desinterés por corregir la situación pueden llevarlas a un estancamiento, lo que dificulta el progreso hacia los objetivos establecidos. Las instituciones, al igual que la sociedad, reflejan la complejidad y la sensibilidad ante los problemas, lo que hace más evidente la importancia de contar con un liderazgo efectivo que impulse el cambio y avance hacia la mejora continua.

Las habilidades conceptuales o estratégicas según Quero (2020). son esenciales para abordar situaciones complejas que surgen en cualquier ámbito, especialmente en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estas habilidades permiten la elaboración e interpretación de nuevos enfoques y la creación de estrategias innovadoras para resolver conflictos o problemas que puedan surgir en los entornos laborales. En el contexto educativo, es frecuente encontrar escenarios complicados que dificultan la toma de decisiones. En estos casos, tanto el Director como su equipo deben estar capacitados para desarrollar habilidades estratégicas que les permitan encontrar soluciones rápidas y efectivas ante los desafíos que se presenten.

En el ámbito educativo, el apoyo gerencial se considera clave para asegurar un funcionamiento eficiente. La gestión educativa debe plantear su transformación, basándose en el

uso de estrategias de alta gerencia que promuevan la proactividad y creatividad de los líderes. Esto implica la participación activa de todos los sectores que integran la organización, siguiendo una filosofía orientada hacia el trabajo en equipo de alto desempeño. De esta manera, los gerentes deben fomentar un entorno donde se valore la contribución de cada miembro, promoviendo una cultura organizacional que impulse el mejoramiento continuo y el desarrollo del talento humano dentro de las instituciones educativas. (Maldonado, 2020).

Teorías que Sustentan el Desarrollo de Habilidades Gerenciales

Teoría de las Habilidades Gerenciales de Katz (1974)

Según Katz (1974, citado por Bejarano, 2024) las habilidades gerenciales se dividen en tres categorías, las cuales se aplican según el nivel jerárquico del gerente. En este sentido, un gerente de primera línea no empleará las mismas habilidades que un gerente de nivel intermedio o alto, ya que cada nivel de gestión requiere diferentes competencias. Esto subraya la importancia de reconocer las diversas responsabilidades y las capacidades que deben ser desarrolladas para afrontar los retos propios de cada posición dentro de una organización. Las habilidades gerenciales no son estáticas y deben ser ajustadas a las exigencias del rol y las circunstancias particulares de cada nivel jerárquico.

De acuerdo con Katz (1974, citado por Bejarano, Limaymanta & Perez 2024) los buenos ejecutivos no nacen con habilidades, sino que también las desarrollan con el tiempo. Esta distinción resalta la importancia de implementar programas de desarrollo de habilidades en las organizaciones, que se basen en tres enfoques clave para abordar las distintas actividades gerenciales. Las habilidades técnicas y humanas son más relevantes en niveles de menor responsabilidad, mientras que, en los niveles más altos, la efectividad de un gerente depende principalmente de sus habilidades humanas y conceptuales. Katz enfatiza que estas habilidades

son interdependientes y que el desarrollo de las mismas es fundamental para un desempeño exitoso en cualquier nivel de responsabilidad dentro de la estructura organizacional.

Katz (1974, citado por Caldua & Vitelio 2018) subraya que la diferencia clave entre los gestores que simplemente "ordenan" y aquellos que implementan eficazmente los procesos administrativos radica en la capacidad de utilizar actitudes, motivaciones y acciones positivas para lograr los objetivos organizacionales. Estos gestores son fundamentales para el mejoramiento del clima laboral y organizacional, ya que promueven un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente. La habilidad para gestionar personas y procesos con enfoque estratégico es crucial para el éxito de las organizaciones, independientemente de su ámbito (público o privado).

A su vez, Katz (1974, citado por Caldua & Vitelio 2018) define las habilidades gerenciales conceptuales como aquellas que permiten a los gerentes pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. A través de estas habilidades, los gerentes pueden ver la organización como un todo y comprender la interrelación entre sus diversas subunidades. Esta visión global es esencial para la toma de decisiones estratégicas, ya que permite a los líderes anticipar problemas y oportunidades a largo plazo, visualizando el impacto de sus decisiones en el conjunto de la organización.

Teoría de la Contingencia (Fiedler, 1967)

El modelo de contingencia de Fiedler, propuesto en 1967, se destaca por ser una de las teorías más influyentes en el estudio del liderazgo eficaz dentro de las organizaciones. Este modelo se basa en la premisa de que no existe un estilo de liderazgo universalmente efectivo, sino que la efectividad de un líder depende de la situación específica en la que se encuentre. La teoría trata de resolver algunas de las incógnitas que existían hasta entonces sobre el liderazgo,

mediante un enfoque que incorpora factores situacionales y contextuales.” su utilidad se sitúa sobre todo el campo de la psicología de las organizaciones tratando de solucionar parte de las incógnitas que hasta entonces se planteaban el estudio y conocimiento del liderazgo eficaz” (BARON, 1989). A lo largo de más de 20 años de investigación, se recopilaron más de 3000 estudios realizados en 1600 grupos de trabajo, lo que respalda la validez y utilidad de este enfoque en diversas circunstancias. Esta extensa base de datos experimentales proporciona un respaldo significativo al modelo de contingencia, permitiendo que los líderes comprendan mejor cómo ajustar su estilo en función de las variables específicas que afectan su entorno laboral.

Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991)

La Teoría de Recursos y Capacidades, propuesta por Barney en 1991, y citada por Fong et al., (2017) establece que la heterogeneidad de los recursos entre las empresas es un factor clave para determinar su ventaja competitiva, la capacidad de una organización para gestionar de manera eficiente sus recursos es lo que le permite obtener una ventaja competitiva duradera. A partir de esto, la teoría sugiere que las empresas con recursos únicos y difícilmente replicables pueden lograr beneficios extraordinarios a largo plazo. Esta perspectiva ha sido fundamental para el desarrollo de la gestión estratégica, dado que ha impulsado el estudio de los recursos clave que permiten a las empresas mantenerse competitivas, especialmente en mercados dinámicos y cambiantes.

En este contexto, Barney (1991, Riveros, 2010) también introduce el análisis VRIO, un modelo que evalúa los recursos de una empresa en términos de valor, rareza, inmutabilidad y organización. Según este modelo, para que una empresa logre una ventaja competitiva sostenible, los recursos deben cumplir con estas cuatro condiciones, siendo la organización de la empresa un factor esencial para la explotación efectiva de esos recursos. La implementación

eficiente de los recursos dentro de una estructura organizativa adecuada es lo que permite generar beneficios por encima de lo normal, lo que confirma la importancia de contar con recursos estratégicos bien gestionados. La evidencia empírica obtenida tras la aplicación de este modelo ha demostrado que la correcta gestión de los recursos de una empresa puede ser decisiva para alcanzar un rendimiento superior en el largo plazo.

Teoría del Liderazgo Transformacional (Bass, 1985)

La Teoría del Liderazgo Transformacional, propuesta por Bass en 1985, destaca la importancia de cómo el estilo de liderazgo puede influir en la transformación tanto de las organizaciones como de las personas que las conforman. Según Bass (citado por Álvarez-Solves & Castillo, 2012) existen tres tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire (sin liderazgo). El liderazgo transaccional es el enfoque tradicional, en el cual el líder establece relaciones basadas en transacciones claras, ofreciendo incentivos a los colaboradores para lograr ciertos objetivos. Este estilo es útil para establecer metas claras y corregir errores o desviaciones. Ahora bien, el liderazgo transformacional va más allá de las transacciones, ya que busca aumentar la influencia del líder al hacer que los seguidores comprendan y valoren los resultados de sus tareas. En este sentido, los líderes transformacionales son capaces de activar necesidades más profundas en sus seguidores, motivándolos a alcanzar un mayor potencial.

Dentro de la teoría del rango total del liderazgo, también desarrollada por Bass en 1985, se identifican los tres estilos mencionados: laissez-faire, transaccional y transformacional. Esta teoría subraya cómo el liderazgo transformacional puede tener un impacto significativo en el compromiso organizacional y el rendimiento de los individuos. En este estilo de liderazgo, el líder no solo establece transacciones o deja que sus seguidores actúen por sí mismos, sino que se enfoca en motivar a sus seguidores a través de un enfoque más profundo y transformador. Según

Alcázar Cruz (2020) el liderazgo transformacional tiene la capacidad de influir positivamente en los miembros de la organización, fomentando un mayor compromiso y un desempeño superior.

El liderazgo transformacional se distingue por su capacidad para transformar las actitudes y valores de los seguidores, lo que se traduce en un aumento tanto de su motivación como de su rendimiento. Como menciona Bass (1985), este tipo de liderazgo es fundamental en el proceso motivacional, ya que el líder crea una conexión profunda con sus seguidores, lo que eleva la moral de ambos. A través de este proceso, el líder responde a las necesidades y motivaciones de sus seguidores, les ayuda a alcanzar su máximo potencial. Como subraya Northouse (2001, citado por Cruz-Ortiz, et al 2013) el liderazgo transformacional no se trata solo de alcanzar metas a corto plazo, sino de fomentar el crecimiento personal y profesional a largo plazo, lo que resulta en un impacto significativo tanto en los individuos como en la organización en su conjunto.

Teoría del Aprendizaje Organizacional (Argyris y Schön, 1978)

El concepto de aprendizaje organizacional desarrollado por Argyris y Schön (1978) propone una comprensión dinámica de cómo las organizaciones responden a los errores y desafíos internos. Ellos definen el “aprendizaje de ciclo único” como aquel que ocurre cuando una organización “trata de corregir errores en el marco de un conjunto establecido de objetivos, valores y supuestos básicos” (Askvik, 1999). Es decir, la organización no cuestiona sus fundamentos, sino que actúa dentro de los límites de lo ya conocido y aceptado. Este tipo de aprendizaje es útil para mantener la eficiencia operativa, pero puede limitar la capacidad de adaptación ante cambios más profundos.

La propuesta de Argyris y Schön fue revolucionaria en el campo de la gestión, al combinar enfoques conductuales y cognitivos en una teoría integral del aprendizaje. En su visión, el aprendizaje no termina con la identificación de un error, sino que continúa con su

corrección. Ellos explican que “una es cambiar la conducta”, lo cual corresponde al aprendizaje simple; y “la segunda es cambiar el programa maestro o programa subyacente” (Mundet, J., & Suñé 2002) lo que implica un aprendizaje doble. Este segundo nivel de aprendizaje es más profundo, ya que exige revisar y transformar los principios que guían la conducta organizacional, permitiendo cambios sostenibles y significativos en la cultura institucional.

Desde la Teoría de Acción, Argyris y Schön también plantean que el ser humano actúa según un diseño previo, evaluando constantemente los resultados de sus acciones. Según esta perspectiva, “el hombre diseña sus acciones, las ejecuta y evalúa sus consecuencias, adapta sus diseños cuando estas consecuencias responden a sus intenciones y las modifica o trata de hacerlo cuando los resultados le son adversos” (Díaz, 2004). Esta relación entre pensamiento y acción es central para entender cómo las organizaciones aprenden, ya que no basta con actuar: es fundamental reflexionar, interpretar los resultados y rediseñar las estrategias cuando sea necesario. Así, el aprendizaje organizacional se convierte en un proceso intencional, consciente y transformador.

Teoría de la Inteligencia Emocional (Goleman, 1995)

Goleman (1995) logró posicionar la inteligencia emocional como un concepto ampliamente reconocido al integrar de manera novedosa la discusión entre cognición y emoción, otorgando a esta última un lugar legítimo en los debates sobre el desarrollo personal y profesional. En su obra, se rescata cómo históricamente se ha separado la razón de la emoción, “Tradicionalmente se ha asociado lo cognitivo con la razón y el cerebro, y por extensión con lo inteligente, positivo, profesional, científico, académico, masculino, apolíneo, Súper-Yo, etc. Mientras que lo emocional se ha asociado con el corazón, los sentimientos, el Ello, lo femenino, lo familiar, la pasión, los instintos, lo dionisiaco, etc.” Rodríguez, M. F. (2013). Al desafiar esta

dicotomía, Goleman visibiliza la importancia de las emociones como componentes humanos, sino como dimensiones fundamentales en los procesos de aprendizaje, toma de decisiones y relaciones interpersonales, particularmente en contextos donde antes se les había negado valor, como la escuela o el trabajo.

Desde esta perspectiva, cobra especial relevancia la manera en que las emociones pueden influir directamente en el desempeño laboral, sobre todo cuando no se gestionan adecuadamente. Tal como señala Goleman (1995, citado por Araujo, M. C., & Guerra, M. L. (2007) “la capacidad de reconocer los sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros”, es precisamente lo que define la inteligencia emocional. Esta habilidad mejora la calidad de las relaciones interpersonales, además, incide en la productividad de los equipos de trabajo. Goleman plantea que las condiciones intelectuales por sí solas no garantizan el éxito profesional; es necesario que estas se integren con un manejo emocional saludable. Cuando las necesidades emocionales del personal son atendidas, se potencia su motivación, compromiso y, en consecuencia, el rendimiento colectivo. En definitiva, la inteligencia emocional se convierte en un componente esencial del liderazgo y de la gestión organizacional efectiva.

Teoría del Desarrollo Organizacional (French & Bell, 1999)

Las organizaciones se encuentran constantemente enfrentadas a fuerzas externas que no pueden controlar, por lo que su capacidad de adaptación depende de cómo gestionan sus recursos internos, como el talento humano, la tecnología o las finanzas. En ese sentido, el Desarrollo Organizacional se configura como una estrategia clave para responder al cambio, no como una receta cerrada, sino como un proceso dinámico. Tal como se plantea, “ya que es una serie de acontecimientos que se despliegan y evolucionan, y no un procedimiento paso a paso” (Segovia

& Espinoza 2001) lo que evidencia que no se trata de alcanzar una meta fija, sino de transitar un camino de transformación continua, en el que se requiere atención constante a los elementos internos para alinear la organización con su entorno cambiante.

Esta mirada cobra mayor fuerza cuando se reconoce que el desarrollo organizacional implica ajustar estructuras o procesos, transformar las prácticas y perspectivas del talento humano. Así, esta teoría promueve una visión en la que los trabajadores no son simples recursos, sino protagonistas activos del cambio, capaces de generar valor desde su desempeño y relaciones interpersonales. “No como recursos agregados, sino como la práctica y perspectiva que debe generar cada trabajador” (Ortiz-Gutiérrez et al., 2001) lo cual permite identificar acciones que mejoren el clima organizacional y eleven el rendimiento colectivo. Además, al fomentar una comunicación efectiva y relaciones sólidas entre trabajadores, líderes y equipos, se crean las condiciones para una cultura organizativa más cohesionada, proactiva y alineada con los desafíos del entorno.

Importancia del turismo en Cartagena de Indias, Colombia

El turismo es uno de los sectores más importantes para la economía de Cartagena de Indias, ya que genera empleo, impulsa el comercio y ayuda al reconocimiento internacional de la ciudad. Este sector dinamiza muchas actividades como la hotelería, la gastronomía, el transporte, los servicios culturales y la economía local en general. Según la Universidad Tecnológica de Bolívar (2024) el turismo genera alrededor del 22% del empleo en la ciudad, lo que demuestra que miles de familias viven directamente o indirectamente de esta actividad.

Además, Cartagena se ha caracterizado por ser un destino turístico sostenible y muy apetecido en el mundo, siendo incluso reconocida por la BBC de Londres como una de las cinco metrópolis amuralladas más bonitas del planeta (Morelos-Gómez, Cardona-Arbeláez & Lora-

Guzmán, 2020). Este reconocimiento evidencia la riqueza histórica, cultural y natural de la ciudad, que atrae tanto a turistas nacionales como internacionales y que contribuye a fortalecer la economía local y la proyección del país en el exterior.

El crecimiento del turismo también ha traído algunos problemas que afectan su sostenibilidad. De acuerdo con Cartagena Cómo Vamos (2025), aunque el número de visitantes aumenta cada año, también se mantienen retos importantes en temas como la informalidad laboral, los bajos ingresos y la falta de capacitación. Muchos trabajadores del turismo se desempeñan en condiciones precarias, sin estabilidad ni seguridad social, lo cual genera desigualdad y descontento entre las personas que viven de este sector.

Por ejemplo, Devoz y Vega (2010) explican que la informalidad está presente en casi todos los eslabones de la cadena turística, como el transporte, los restaurantes, las ventas ambulantes y la parahotelaría. También Díaz (2011) menciona que “el sector informal está presente en distintos eslabones de la cadena turística”, lo que afecta directamente la calidad de los servicios. Todo esto demuestra que aunque el turismo es una fuente de riqueza para Cartagena, todavía hay muchos retos para que sea verdaderamente un motor de desarrollo equitativo y sostenible.

Además, la imagen de un destino turístico es un elemento esencial para su sostenibilidad y posicionamiento, ya que influye directamente en la percepción que tienen los visitantes y en la competitividad del territorio. En el caso de Cartagena de Indias, Alvarado Utria, Cifuentes Cifuentes y Osorio Garrido (2017) analizaron los cambios ocurridos tras la implementación de la Norma Técnica Sectorial NTS-TS 001 en el Centro Histórico, cuyo propósito fue mejorar la calidad de los servicios turísticos y fortalecer la imagen de la ciudad. Los resultados evidenciaron avances significativos, con más de 120 planes articulados para la sostenibilidad,

entre ellos 40 ambientales, 50 socioculturales y 30 económicos, que contribuyeron a una mejor organización del sector y al cumplimiento de leyes ambientales y de protección social. Además, se lograron impactos positivos en la gestión ambiental, cultural y de inclusión, destacando el cierre de actividades no conformes como la de los coches turísticos, lo cual ayudó a proyectar una imagen más ordenada y responsable del destino.

Por otro lado, la implementación de un City Marketing, según Gómez Nossa, permite que Cartagena se diferencie y se posicione de manera más competitiva a nivel internacional, mostrando sus atractivos turísticos y culturales, fortaleciendo la infraestructura hotelera y promoviendo la integración de los distintos actores locales. De esta manera, el turismo impulsa la economía, fomenta el desarrollo cultural, social y ambiental, consolidando a Cartagena de Indias como un destino sostenible, atractivo y competitivo a nivel mundial.

La importancia del liderazgo en el sector turístico

El liderazgo cumple un papel fundamental en el éxito del sector turístico, ya que permite guiar, coordinar y motivar a las personas que participan en toda la cadena de valor del turismo. Un buen liderazgo mejora la organización interna, impulsa la innovación, la calidad del servicio y la sostenibilidad. Según Barrios-De-Oro (2023), los líderes con habilidades gerenciales pueden identificar oportunidades, optimizar los recursos disponibles y promover una cultura de trabajo colaborativa y orientada al crecimiento.

En el caso de Cartagena, donde hay tantos trabajadores informales y un nivel bajo de formación, el liderazgo es aún más importante. Los gerentes, empresarios y autoridades del turismo necesitan fortalecer sus competencias gerenciales para poder enfrentar los retos de la formalización, la capacitación y la gestión sostenible de los recursos. Álvarez, Montes y Osorio

(2023) mencionan que la falta de líderes preparados limita la productividad, afecta la calidad del servicio y hace que las empresas no se adapten fácilmente a los cambios del mercado.

Además, cuando existe un liderazgo participativo, se pueden crear mejores relaciones entre los actores del sector, tanto formales como informales. Esto facilita el trabajo en equipo, la creación de alianzas y la puesta en marcha de programas de capacitación o inclusión que beneficien a todos. En otras palabras, un buen liderazgo puede ayudar a reducir la brecha que existe entre los trabajadores informales y el turismo formal, haciendo que el desarrollo sea más equilibrado.

El liderazgo en el sector turístico es muy importante porque influye directamente en la competitividad, en la sostenibilidad y en la calidad de los servicios que se ofrecen, esto debido a las características particulares que hacen que este sector sea diferente a otros. Según González (2016) el turismo se distingue por ser intangible, inmaterial, muy dinámico, complejo y multidimensional, además de estar relacionado con otros sectores y tener un impacto fuerte en el PIB, en la economía local, en lo social y también en el medio ambiente de muchos países.

Por eso, el líder de una empresa turística debe encargarse de los recursos internos, y tener en cuenta cómo factores externos, como las expectativas de los turistas o las acciones de otros actores, afectan la experiencia que se ofrece y la forma de dirigir la organización. Además, el directivo debe enfrentar siete desafíos esenciales que vienen de la naturaleza del sector y de las experiencias humanas, que incluyen tanto la gestión de turistas como la de los colaboradores, la coordinación de servicios, la innovación constante y la adaptación a los cambios del entorno. Por todo esto, un liderazgo efectivo es clave para que la empresa turística pueda responder a las demandas del mercado, mejorar la calidad de la experiencia del visitante y generar un impacto positivo tanto en la economía local como en la sostenibilidad del destino.

Marco Conceptual

Liderazgo Organizacional

El liderazgo organizacional para Solarte (2023) juega un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones, ya que orienta el cumplimiento de los objetivos propuestos. En este contexto, las organizaciones son sistemas conformados por personas, recursos y tecnología, cuyo propósito es alcanzar metas comunes dentro de un entorno dinámico. Para ello, es esencial la labor de los administradores o gerentes, quienes supervisan y dirigen los recursos humanos y materiales con el fin de optimizar su funcionamiento y garantizar el éxito organizacional.

El liderazgo organizacional implica mucho más que ocupar una posición jerárquica; se trata de la capacidad de influir en un equipo humano para alcanzar objetivos comunes. Esta influencia se ejerce desde la autoridad formal que brinda el cargo, así como desde las cualidades personales del líder y las estrategias que implementa. Por eso se afirma según Duro (2006) “el liderazgo organizacional se refiere a un sistema de dirección de equipos humanos orientado a la consecución de objetivos empresariales [...] a través de la influencia que despliega el responsable del equipo [...] merced a su posición organizacional, características personales y estrategias de actuación”. Esta perspectiva permite comprender que el liderazgo y como impacta directamente en los resultados del equipo, su dinámica interna, cohesión y motivación, convirtiéndose en un factor determinante tanto para el bienestar del grupo como para la productividad organizacional.

Innovación Empresarial

Según Gámez Adame et al. (2021) la innovación empresarial está estrechamente ligada al desarrollo tecnológico, el cual marca las tendencias del sector, e influye en la vida cotidiana. En este sentido, “la tecnología marca el avance de las tendencias en innovación empresarial a la par que condiciona la vida cotidiana de las personas; las empresas se centran en perfeccionar sus

productos, servicios y su gestión sobre la base de la informática, el cloud computing, la automatización de sus procesos, la robótica, entre otros.” Esto implica que la capacidad de adaptación y la incorporación de nuevas herramientas digitales son clave para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones.

Además, la innovación empresarial se presenta como un elemento clave para el logro de ventajas competitivas sostenibles. No basta con desarrollar un nuevo producto o servicio; lo realmente valioso es construir sistemas de innovación que sean difíciles de imitar. Por eso se afirma que “la innovación empresarial es una fuente de ventaja competitiva para una organización, en la medida que responda a satisfacer las necesidades de los clientes, con una mejor performance que sus competidores [...] permite, el logro de ventajas competitivas duraderas, ya que a los competidores les puede resultar más difícil imitar un nuevo sistema de actividad completo, que un único producto o proceso nuevo” (Toniut, 2020). En este sentido, innovar se convierte en una estrategia a largo plazo, fundamental para asegurar ingresos futuros y mantener la relevancia en el mercado.

Complementando esta visión, es necesario comprender que la innovación no siempre implica crear algo completamente nuevo, sino generar valor de una forma diferente. Como se ha señalado, “la innovación empresarial corresponde a un nuevo valor y no específicamente a algo nuevo”, lo que abre el camino a propuestas más amplias y creativas dentro de las organizaciones. Bajo esta perspectiva, cobra fuerza el enfoque de innovación abierta, que promueve la incorporación de conocimientos externos como fuente estratégica para la competitividad. En efecto, Salazar et al., (2019) “ha surgido el enfoque de la innovación abierta que hace explícita la necesidad de apertura por parte de las empresas en sus procesos de innovación y pone énfasis en procesos como la práctica de rutinas de búsqueda de conocimiento externo como una de las

principales fuentes para contribuir a potenciar la capacidad competitiva”. Este modelo invita a derribar barreras internas y a fomentar redes colaborativas como parte esencial de la cultura empresarial.

Sostenibilidad Organizacional

Según Banegas et al., (2024) la sostenibilidad organizacional se basa en el funcionamiento de la organización como un sistema abierto, donde los individuos comparten valores y utilizan sus recursos y capacidades para alcanzar objetivos comunes y asegurar su permanencia en el tiempo “la sostenibilidad organizacional implica que la organización funcione como un sistema abierto, con individuos que comparten valores y que utilizan su potencial y sus medios para lograr objetivos comunes y perdurar en el tiempo” Banegas et al. (2024). Esto resalta la importancia de la colaboración, la gestión eficiente de los recursos y la adaptación al entorno para garantizar la continuidad y el desarrollo sostenible de la organización.

Hablar de sostenibilidad organizacional implica ir más allá de la rentabilidad y considerar la creación de valor como un compromiso integral con el entorno. En este sentido, “hablar de sostenibilidad organizacional se relaciona con aquellas empresas que crean valor en sus estrategias para avanzar hacia un mundo más sostenible” (Cali, et al., 2018). Así, la sostenibilidad organizacional se convierte en una filosofía de gestión donde la ética, la innovación y el respeto por el entorno confluyen en la construcción de una empresa más consciente y resiliente.

Toma de Decisiones Estratégicas

Según Lira et al., (2023) la toma de decisiones estratégicas es un proceso clave para el éxito empresarial, ya que define la dirección y enfoque a largo plazo de las empresas,

permitiéndoles identificar oportunidades de mercado, mitigar riesgos y optimizar el uso de sus recursos para mejorar su competitividad.

La toma de decisiones en las organizaciones no puede comprenderse únicamente desde una perspectiva mecánica o técnica, ya que está atravesada por múltiples factores que van desde la formulación del plan estratégico hasta las conductas que adoptan los líderes. En este sentido, es fundamental considerar que Méndez & Rotundo (2018) “los procesos que influyen en la toma de decisiones, desde la conceptualización del plan estratégico, la manera como se definen los marcos de implementación y actuación, hasta la definición de ciertas características de actuación y comportamiento de los directivos y de las organizaciones que dirigen” revelan la complejidad inherente a este proceso. Además, desde una perspectiva cognitiva, se reconoce que las decisiones gerenciales se toman bajo condiciones de incertidumbre y cambio constante, donde interviene la interpretación subjetiva del entorno por parte del individuo. Como bien explican los autores, “la perspectiva cognitiva centra su atención en los procesos de toma de decisiones en condiciones complejas, dinámicas e inciertas, enfocados desde el punto de vista de la cognición del individuo”, lo cual implica que los sesgos, las experiencias previas y las percepciones personales pueden influir significativamente en las decisiones estratégicas.

Competitividad Empresarial

En el contexto empresarial actual, la competitividad se ha convertido en una condición esencial para la supervivencia y el crecimiento dentro de un entorno globalizado. Como bien se señala, “la competitividad es un elemento primordial para que las organizaciones sobrevivan en el mundo globalizado” y está estrechamente relacionada con la capacidad de adaptación e innovación de las empresas. Este enfoque subraya la necesidad de integrar la sostenibilidad, el aprovechamiento de los avances tecnológicos y la resiliencia como ejes fundamentales para

responder a los desafíos externos e internos. Así, “la resiliencia empresarial crea una ventaja competitiva sobre otras empresas al saber gestionar las adversidades internas y externas, enfrentándolas, sobreponiéndolas y aprendiendo de ellas para fortalecerse” (Chingay et al., 2022). Además, lo que demuestra que el éxito organizacional no depende únicamente de factores estructurales, sino también de la capacidad de aprendizaje y adaptación constante frente a las crisis y transformaciones del entorno.

Por otro lado, al ampliar el concepto de competitividad más allá del nivel organizacional, se reconoce su estrecha relación con el desarrollo local y regional, así como con la interacción entre empresas, instituciones y el Estado. En esta perspectiva, “la competitividad incluye las fortalezas y debilidades que definen las capacidades locales y regionales de desarrollo” (Garcés & Delgado 2020) y se ve impulsada por factores políticos, sociales y económicos que solo pueden ser gestionados eficazmente mediante el trabajo colectivo. Uno de los aspectos clave en este proceso es la innovación, entendida como una ventaja táctica, un motor estratégico que impulsa la generación de valor y el rendimiento empresarial. En efecto, “una empresa competitiva es consecuentemente innovadora y tiene visión de desarrollo tecnológico” (Garcés & Delgado 2020) lo que permite aumentar el valor percibido por los clientes, diferenciarse frente a los competidores y consolidar una posición en los mercados globales. Por ello, contar con procesos sólidos de innovación e invertir en capacidades distintivas en tecnología se convierte en una estrategia indispensable para fortalecer la competitividad organizacional.

Gestión del Cambio

En un entorno organizacional caracterizado por la incertidumbre, la volatilidad y la transformación constante, la gestión del cambio se posiciona como un proceso estratégico clave. Rodríguez (2007, citado por (Ramírez, Laitón & Ruiz, 2017) define este concepto como el

conjunto de transformaciones que enfrentan las organizaciones debido a fuerzas tanto externas como internas, las cuales pueden representar amenazas o generar nuevas oportunidades. En este sentido, las organizaciones deben consolidar su capacidad de adaptación a nivel local, regional y global.

Este proceso no puede ser improvisado; requiere planificación, sensibilización y formación. Como afirman González Zuluaga, Flórez Londoño y Vera Peláez (2014, citado por futuro (González et al., 2019), la gestión del cambio debe incluir procedimientos claros, preparación organizacional y atención a las características del personal, contemplando aspectos como su nivel de adaptabilidad y compromiso. Aquí, el liderazgo estratégico cobra importancia, pues la gerencia estratégica actúa como herramienta para ordenar y administrar estos cambios, definiendo objetivos, estrategias y fomentando una toma de decisiones alineada con las exigencias del entorno presente y futuro.

Estrategias de Formación Gerencial

En contextos organizacionales marcados por el cambio constante, la necesidad de contar con líderes preparados estratégicamente se vuelve una prioridad. La gerencia estratégica se presenta entonces como una herramienta clave para ordenar y administrar los cambios, y para establecer una visión clara con objetivos definidos y estrategias concretas. Esta perspectiva gerencial responde a las exigencias tanto del entorno actual como de escenarios futuros, haciendo énfasis en la toma de decisiones fundamentadas y en el liderazgo participativo (González, Salazar, Ortiz & Verdugo, 2019).

Desde esta óptica, las estrategias de formación gerencial deben enfocarse en fortalecer habilidades analíticas, liderazgo adaptativo y pensamiento estratégico. Esto implica una capacitación continua que permita a los directivos y líderes identificar oportunidades, gestionar

incertidumbres y guiar a sus equipos hacia la innovación y la competitividad. De esta manera, la formación gerencial capacita para la administración, sino que también desarrolla competencias para anticiparse al cambio, formular respuestas oportunas y fomentar una cultura organizacional resiliente y proactiva.

Emprendimiento

El concepto de emprendimiento es multifacético y ha sido abordado desde diversas perspectivas en la literatura, una de las acepciones más relevantes es el emprendimiento social, que ha suscitado un amplio debate debido a la variedad de interpretaciones que se le atribuyen. Para algunos autores, el emprendimiento social está relacionado con la realización de obras benéficas o con la caridad humana. Sin embargo, otros lo consideran fundamental para el desarrollo económico y social, pues tiene un impacto directo en la mejora de condiciones de vida y en la resolución de problemas sociales (Guzmán Vásquez & Trujillo Dávila, 2008). Este tipo de emprendimiento busca la rentabilidad económica, y el valor social sostenible, es decir, soluciones que beneficien a la comunidad y generen un cambio positivo en el entorno.

El concepto de emprendedor, según De Souza Silva (2007, citado por Pedraza, 2016), no es neutro; siempre implica una toma de riesgos, incertidumbre y innovación. Desde los tiempos de Cantillon (1680-1734), el emprendimiento ha estado asociado con la capacidad de actuar en condiciones de incertidumbre para generar valor, económico y social (Rodríguez, 2009). En el caso del emprendimiento social, esta toma de riesgos se traduce en la búsqueda de soluciones innovadoras a problemas sociales, con el objetivo de crear equilibrios nuevos y estables en el ámbito social.

Históricamente, la palabra emprendimiento proviene del término francés *entrepreneur*, que significa estar dispuesto a tomar decisiones y a iniciar proyectos. En los siglos XVII y

XVIII, el concepto de emprendedor se asociaba a personas que realizaban proyectos de gran envergadura, como la construcción de edificios, con un enfoque en la evaluación previa de la producción y sus costos. De esta manera, el emprendimiento comenzó a identificarse con la actividad económica y empresarial, centrada en la rentabilidad y la toma de decisiones orientadas a la producción y el dinero (Verín, 1982, citado por Rodríguez, 2009).

En el emprendimiento, ya sea social o empresarial, implica la capacidad de identificar oportunidades, asumir riesgos y generar soluciones innovadoras. En el ámbito social, este concepto cobra una relevancia particular al buscar el bienestar común y el desarrollo sostenible, en contraste con los modelos tradicionales de emprendimiento orientados exclusivamente al lucro.

Desempeño Organizacional

El desempeño organizacional es un constructo clave en el ámbito de la gestión estratégica y los estudios organizacionales, ya que refleja la capacidad de una organización para cumplir con sus objetivos y generar valor a través de sus operaciones. Este enfoque subjetivo ha ganado terreno debido a las dificultades inherentes a la obtención de información financiera precisa, especialmente en organizaciones que no están obligadas a divulgarla. Además, se considera una herramienta valiosa para evaluar el impacto de los activos intangibles, que son fundamentales para el rendimiento a largo plazo de las organizaciones, especialmente en sectores donde la creatividad, el conocimiento y la innovación son factores diferenciadores. Según Chong (2008, citado por Martínez et al., 2021) la medición subjetiva del desempeño apoya a los directivos en la evaluación de la efectividad y la eficiencia en el uso de los recursos organizacionales.

A pesar de las ventajas de la medición subjetiva, diversos estudios sugieren que un enfoque mixto resulta más completo, ya que combina indicadores subjetivos con mediciones

financieras y de mercado, lo que permite contrastar los resultados y obtener una visión más integral del desempeño organizacional (Martinez et al., 2021).

En contextos específicos, como el sector hospitalario, el desempeño organizacional se vincula estrechamente con la motivación y el comportamiento del factor humano, considerado uno de los activos más importantes para el éxito de la organización. Según López Cajo (2017) la medición periódica del desempeño organizacional es fundamental para asegurar la solidez de los recursos humanos, lo cual impacta directamente en el comportamiento y desempeño laboral de los empleados. Un buen clima laboral puede mejorar significativamente la productividad y la calidad del servicio en entornos de alta demanda, como los hospitales.

Capital Humano y su Gestión

El capital humano es uno de los activos más fundamentales para el desarrollo tanto a nivel organizacional como regional. Se refiere al valor generado por las capacidades individuales de las personas, que incluye su educación, experiencia, habilidades para aprender, capacidad de tomar decisiones y habilidades interpersonales (Abarzúa, 2005). Este concepto, al ser ampliado por Boisier (2002, citado por Abarzúa, 2005) resalta que el capital humano involucra los conocimientos y habilidades adquiridos por los individuos, su capacidad de aplicarlos en los sistemas productivos, generando un valor tangible para las organizaciones y para el desarrollo local y regional. A través de un enfoque endógeno, que destaca la capacidad de las regiones para modelar su futuro desde dentro, Boisier incorpora otros factores, como los capitales sociales y culturales, que influyen directamente en la construcción del capital humano y su contribución al desarrollo.

Además, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y la Oficina Nacional de Normalización (NC), a partir de la década de 2010, ampliaron el concepto de capital humano al

integrar el componente ético, representado por los valores, lo cual aporta una visión integral del ser humano a ser gestionado dentro de las organizaciones. Este enfoque se centra en las habilidades técnicas y conocimientos de los empleados, así como su comportamiento ético y valores, que son igualmente cruciales para un desempeño organizacional eficaz y responsable (Cuesta-Santos & Valencia-Rodríguez, 2018).

Por otro lado, Ruesta & Iglesias (2001) conciben el capital humano como un conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias que poseen los empleados, reconociendo que este recurso es fundamental para la innovación y el crecimiento de las organizaciones. Así, el capital humano se transforma en un motor que impulsa tanto la productividad como la competitividad en los mercados, dado que los empleados son quienes, a través de su talento y experiencia, permiten a las organizaciones adaptarse a los cambios y resolver los problemas que enfrentan.

Turismo

El turismo es una actividad compleja y multidimensional que ha sido definida y conceptualizada de diferentes formas a lo largo de la historia. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, n.d.), “turismo se refiere a la actividad de los visitantes” (RIET, 2008, párr. 2.9). En la práctica, se trata de una actividad de servicios personales motivada por la experiencia de conocer territorios distintos al lugar habitual de residencia, los cuales ofrecen servicios de alojamiento, alimentación, animación y transporte adaptados a las preferencias del consumidor.

A pesar de ello, esta definición no es la única ni la más completa, ya que la diversidad de conceptualizaciones refleja la complejidad intrínseca del turismo como fenómeno social, económico y cultural (Moreno, 2016). Por ello, es necesario analizarlo desde distintos enfoques: histórico, epistemológico y práctico, considerando tanto su evolución como su objeto de estudio. La palabra turismo, según de la Torre (1980, citado por Ibáñez Pérez & Cabrera Villa, año),

proviene de las raíces *tours* y *turn*, derivadas del latín *tornus* (torno) o del verbo *tornare* (girar), con la connotación de viaje circular, lo que refleja la naturaleza intrínseca de desplazamiento y retorno que caracteriza esta actividad.

Tomando en cuenta el modelo de Leiper (1990) y Cooper (1997, citado por Moreno, 2016), el turismo puede concebirse como un sector compuesto por empresas y organizaciones individuales que se combinan para realizar y ofrecer viajes. Esto demuestra la naturaleza multidimensional y multifacética del turismo, involucrando diversas actividades económicas y sociales. La complejidad del sector explica la dificultad para encontrar una definición universal, pues cada aproximación refleja necesidades, contextos y objetivos distintos. No obstante, esta diversidad conceptual permite abordar el turismo de manera integral, considerando su impacto económico, social y cultural, así como su regulación y gestión práctica.

En este sentido, el turismo no puede ser estudiado de manera aislada; debe analizarse como un sistema de servicios y experiencias interrelacionadas, donde la interacción entre actores formales e informales, recursos naturales, infraestructura y capital humano define la competitividad y sostenibilidad del destino (Ibáñez Pérez & Cabrera Villa, año). Este enfoque integral permite comprender mejor cómo el turismo contribuye al desarrollo económico local y cómo la gestión estratégica del capital humano y del liderazgo en el sector influye directamente en la calidad del servicio y la satisfacción del visitante.

Estado del Arte

Internacionales

Verdugo Barrera en el año 2023, publica una investigación titulada “Habilidades gerenciales en el desarrollo de las ventas de una empresa importadora.”, en esta el investigador habla acerca de las habilidades gerenciales como un medio importante para conseguir resultados de impacto en las organizaciones, el objetivo de esta investigación consistió en establecer las habilidades gerenciales adecuadas que mejore las ventas de una organización, lo cual resulta significativo para el presente estudio, ya que las ventas son un factor determinante en el éxito de una organización y es de los temas más importantes a tener en cuenta. La metodología utilizada en la investigación consistió en un diseño no experimental, donde se emplea un método mixto, examinando hechos histórico-lógicos, que luego fueron examinados de una manera sistémica, el estudio arrojó resultados importantes donde se dio a conocer que el 62% de la población encuestada no conocía la empresa, lo que deja un aspecto bastante crítico a mejorar, y donde las habilidades gerenciales pueden mejorar esta situación, en la formación de liderazgos, esta investigación aporta de manera significativa al presente estudio, ya que demuestra como por medio de las habilidades gerenciales se pueden mejorar áreas específicas y críticas en la empresa, lo que sirve de sustento para demostrar que si es necesario e importante su implementación en las empresas de hoy.

Larios y Ochoa en su investigación titulada “Habilidades gerenciales que inciden en la competitividad de las microempresas comercializadoras” donde se enfocan en hacer un estudio acerca de habilidades gerenciales, específicamente sobre microempresas, el objetivo a conseguir fue el de realizar un análisis las habilidades gerenciales que inciden para la competitividad en las comercializadoras de alimentos para animales, esto con el propósito de identificar, cuáles son las

habilidades que deben desarrollar los gerentes para lograr que su negocio sea competitivo, este estudio se desarrolló bajo una metodología de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo con corte transversal y correlacional, los resultados arrojaron que el nivel de competitividad que mostraban los gerentes era de nivel medio, esto respecto a la función administrativa, que faltaban por desarrollar habilidades financieras, de gestión del talento humano, entre otras, este trabajo aporta en gran manera a la presente investigación, ya que nos muestra un panorama de cómo están gerenciadas las microempresas y porque les cuesta avanzar y evolucionar y sirve de comparativo y fortalecer más el presente estudio.

Huicab García, 2023, en su investigación titulada “ Gestión del talento humano en el entorno BANI”, Donde realizo un análisis en lo que respecta a la gestión del talento humano para el nuevo entorno BANI, donde su propósito consistió en describir las nuevas estrategias para la gestión y retención del talento humano en las empresas, que responda a las características del entorno en mención, el trabajo se realizó bajo una metodología de tipo documental donde se analizaron las actuales tendencias para la gestión del talento humano, reforzado con grupos focales y encuestas para la caracterización de la población, donde se analizaron variables como la cultura organizacional, el liderazgo, la gerencia para el cambio, la responsabilidad social empresarial y la adaptación, los resultados resaltaron la importancia del papel que cumple la gerencia a la hora de gestionar su talento humano y una vez dentro de su formación y capacitación, para que este pueda desarrollar las habilidades necesarias para aportar a la competitividad de la organización, que la empresa debe ser consciente del desarrollo de las habilidades gerenciales en sus empleados, esta investigación aporta de manera significativa al presente estudio, de manera que resalta el papel de la gerencia en el desarrollo de las habilidades en sus empleados y colaboradores, lo que permite marcar una ruta que debe ser articulada desde

la gerencia con otros actores tanto internos como externos que contribuyan a formar un tejido que fortalezca el sector empresarial como estrategia de competitividad.

Nacionales

Rivera Lozano (2021), en su tesis doctoral propone investigar acerca de la importancia de democratizar el conocimiento gerencial, especialmente lo ubica en el segmento de las microempresas, ya que por sus condiciones a menudo, estas carecen de los recursos financieros y humanos que se necesitan para desarrollar estrategias que sean sólidas y que sean prácticas para la toma de decisiones y que puedan hacer frente a los desafíos que exige el mercado. En este estudio, se involucraron 91 estudiantes del programa de Administración de Empresas, el trabajo se centró en la construcción y la implementación de forma colaborativa de una secuencia didáctica basada en el lenguaje hipertextual con el fin de capacitar a microempresarios bogotanos en la toma de decisiones en los nuevos escenarios de crisis y así poder potenciar sus habilidades gerenciales. Dentro de los hallazgos más importantes, se pudo constatar que los programas actuales de Administración de Empresas están presentando deficiencias importantes en el desarrollo de la comprensión sistémica y estructural, habilidades que se consideran fundamentales para lograr una gerencia efectiva y también en la identificación de los riesgos financieros dentro del contexto microempresarial. La investigación resalta cómo al construir de forma colaborativa los instrumentos y los procedimientos didácticos pueden llegar a cerrar la brecha existente, lo que les ayuda a los estudiantes aplicar conocimientos académicos prácticos y les facilitaría a los microempresarios una progresión analítica para enfrentar crisis que se les pueden presentar. Esta investigación aporta de una manera significativa al presente ya que además de proporcionar un marco conceptual y teórico también evidencia sobre cómo es posible que las habilidades gerenciales puedan desarrollarse en un contexto microempresarial, a pesar de

todas las limitaciones de recursos y la escasa formación tradicional. Específicamente, este trabajo demuestra que es posible desde un enfoque didáctico innovador y la colaboración entre estudiantes, docentes y microempresarios para fomentar competencias gerenciales esenciales, destacando el importante papel de la academia en estos procesos.

Otero Et Al. 2025, en su artículo publicado con el título de “Evaluación de las habilidades blandas en estudiantes emprendedores de una universidad virtual en Cartagena de Indias y estrategias de enseñanza para su fortalecimiento”, donde destacan que la falta de habilidades blandas pueden afectar el desempeño de cualquier emprendimiento u organización, lo que impide que puedan enfrentar los retos y desafíos del mercado, el objetivo de esta investigación consistió en evaluar el nivel de habilidades blandas en estudiantes emprendedores, la metodología utilizada fue de tipo cuantitativo y de corte transversal, donde se midieron variables relacionadas a las habilidades blandas para el emprendimiento, los resultados arrojaron que existen habilidades importantes que los estudiantes deben desarrollar si quieren ser empresarios y que es fundamental que desde la academia se puedan crear programas que permitan su fortalecimiento. Esta investigación nos da una idea importante de lo imprescindible que son estas habilidades para cualquier emprendedor, teniendo en cuenta que es de estos procesos de emprendimiento es donde nacen las micro y pequeñas empresas y desde temprano deben empezar a desarrollarse si se quiere tener éxito en el mercado.

Suaza Arcila, 2021 en su investigación titulada “Habilidades gerenciales de empresarios pymes de la ciudad de Medellín, Colombia”, este estudio se realizó con el fin de estudiar las habilidades gerenciales adquiridas por un grupo de empresarios que se pueden catalogar como caso de éxito, con unas características particulares, como que no recibieron ninguna formación académica, se realizó un trabajo de enfoque cuantitativo donde se entrevistaron 120

empresarios, con una encuesta estructurada, los resultados indican que los empresarios poseen habilidades gerenciales importantes adquiridas a lo largo del tiempo y que les ha permitido sostener sus negocios de manera exitosa en el tiempo, estas habilidades se enfocan en niveles estratégicos y áreas funcionales de la empresa. Esta investigación resulta relevante para la presente investigación, ya que los empresarios empíricos por el ejercicio de su labor a través del tiempo han desarrollado habilidades gerenciales importantes, por lo que sus experiencias pueden ser escuchadas y posteriormente servir como mentores de empresarios nuevos y jóvenes, lo que puede resultar como una estrategia clave en estos procesos.

El estudio de Leudo et al. 2021, resalta la importancia de la gestión de la innovación y su relación con las habilidades gerenciales en las PYMES industriales del sector químico en Cartagena, Colombia, la investigación utilizó un enfoque de tipo cuantitativo y de tipo descriptiva donde se encuestaron a gerentes de las siete PYMES registradas en el sector, los resultados dieron muestra de que, si bien existen claras evidencias de innovación en las habilidades gerenciales, estas aun no logran alcanzar el nivel máximo de desarrollo, lo que deja ver importantes oportunidades de mejora. El desarrollo de la investigación resalta y detalla la clasificación de las habilidades gerenciales como técnicas, conceptuales y humanas, destacando cómo la integración de la innovación en cada una de estas dimensiones es necesaria para alcanzar el éxito empresarial y la productividad. Además, el estudio hace énfasis en que las habilidades gerenciales son indispensables para una gestión eficaz de la Innovación + Desarrollo (I+D), y que deben ser integrativas, que la capacidad técnica por sí sola no es suficiente para lograr la efectividad gerencial. Esta investigación aporta al estudio presente al validar la interconexión que existe entre la gestión de la innovación y el desarrollo de habilidades gerenciales en PYMES. Demuestra que la innovación es un factor fundamental que dinamiza y

cataliza la mejora de las competencias directivas y subraya que estas habilidades, son necesarias para alcanzar la competitividad y la productividad empresarial, también sugiere que la implementación estratégica de la innovación en la formación y el desarrollo gerencial es vital para que las microempresas prosperen en el mercado actual, resaltando habilidades como la adaptabilidad y la proactividad en el liderazgo de estas organizaciones.

Metodología

El presente trabajo monográfico adopta un enfoque cualitativo de tipo teórico–descriptivo, orientado a analizar la influencia de las habilidades gerenciales en el éxito y la competitividad de las microempresas del sector turístico de Cartagena de Indias. Este enfoque permite estudiar los fenómenos de manera sistemática a partir de la revisión e interpretación de información existente, sin recurrir necesariamente a la medición numérica.

Como señalan Hernández-Sampieri, Mendoza y Fernández (2018) el enfoque cualitativo se caracteriza por la comprensión profunda de los hechos y el análisis simultáneo de estudios previos, con el propósito de generar interpretaciones coherentes con el contexto observado. Esta perspectiva resulta pertinente para el presente estudio, ya que busca entender la dinámica de las habilidades gerenciales dentro de las microempresas turísticas.

El diseño descriptivo se considera apropiado porque permite detallar y caracterizar los aspectos asociados al fenómeno de estudio, en este caso, las habilidades gerenciales y su impacto en las microempresas turísticas. De acuerdo con Sampieri et al., (2018) los estudios descriptivos se centran en especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos o procesos, ofreciendo una visión detallada y sistemática del objeto de investigación.

La metodología aplicada se basó en una revisión documental exhaustiva, considerando fuentes académicas y científicas obtenidas de bases de datos especializadas como Scopus, Dialnet, Redalyc y Google Académico, además de tesis doctorales, informes institucionales y documentos oficiales relacionados con la gestión empresarial y el desarrollo de habilidades gerenciales.

El proceso incluyó la selección, clasificación, lectura y análisis crítico de los documentos encontrados, identificando los principales enfoques teóricos, metodológicos y empíricos sobre el

tema. Esta revisión permitió construir una base conceptual sólida que sustenta la comprensión de las habilidades gerenciales como factor clave para el desempeño y sostenibilidad de las microempresas del sector turístico.

Resultados

La Importancia de las Habilidades Gerenciales en el Desempeño Organizacional

Las habilidades gerenciales son fundamentales porque no se quedan solo en administrar procesos, sino que tienen un efecto directo en cómo funciona la organización y en el rendimiento de las personas. En el mundo empresarial actual, no basta con cumplir tareas, se necesita que los líderes logren motivar, inspirar confianza y construir un buen ambiente de trabajo.

Cuando un gerente desarrolla estas habilidades, se nota en el desempeño de la organización. No es lo mismo alguien que solo da órdenes a un líder que sabe comunicarse, orientar y reconocer el esfuerzo de su equipo. Esa diferencia es la que genera compromiso y mejores resultados. Ardiles (2022) encontró que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, lo cual confirma que el estilo de liderazgo incide directamente en la productividad y la satisfacción de los trabajadores.

Además, estas competencias no se tratan de algo fijo, sino que se fortalecen con la práctica y el aprendizaje constante. Por tanto, un buen directivo combina la capacidad de planear y organizar con habilidades humanas, como escuchar y trabajar en equipo. Robbins y Coulter (2014, citado por Ardiles, 2022) explican que entre las competencias clave de un gerente están el liderazgo, la toma de decisiones, la negociación y el pensamiento estratégico, todas necesarias para adaptarse a los retos actuales.

Entonces, las habilidades gerenciales no son un complemento, sino la base que sostiene la gestión y el desempeño organizacional, por ello cuando están presentes, las metas se cumplen con mayor eficiencia, el personal se siente motivado y la organización se adapta mejor a los cambios. Por eso, en el entorno contemporáneo, se convierten en una condición esencial para alcanzar resultados sostenibles

Estas también, son fundamentales para el desempeño organizacional porque permiten orientar mejor los procesos y el trabajo en equipo. En el estudio de Chaicha (2022) se encontró que en relación al nivel de habilidades “para el 68.6% señala que este es moderado. En ese aspecto el 17.1% manifiesta que el nivel de las habilidades gerenciales es eficiente, según la percepción del personal de una institución educativa”. Se observa que la mayoría percibe estas habilidades en un nivel intermedio, lo que refleja la necesidad de fortalecerlas para alcanzar un mayor grado de efectividad.

Por otro lado, también se evidencia que “el 78.1% manifiesta que su rendimiento laboral es de nivel alto” (Chaicha, 2022). Con este resultado se puede ver que cuando hay un buen desarrollo de habilidades gerenciales, el desempeño mejora en aspectos clave como la responsabilidad, la calidad y el trabajo en equipo. Estos hallazgos reflejan lo importante que es fortalecer las competencias gerenciales en el contexto actual, donde las organizaciones necesitan líderes preparados para enfrentar la competencia, la innovación constante y los cambios que trae el entorno empresarial.

La administración, tanto en lo público como en lo privado, cambia constantemente por la globalización, la innovación tecnológica y la creciente competitividad. En este panorama, las habilidades gerenciales tienen un papel decisivo porque permiten orientar a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos y responder con eficacia a las nuevas exigencias.

Según Lira (2022) la gestión del talento humano pasó de ser un proceso administrativo a convertirse en una estrategia central, así habilidades como planear, organizar, dirigir, controlar y manejar de manera adecuada a las personas hacen posible que una institución supere las limitaciones y logre un desempeño que aporte valor a todos los niveles. El desarrollo de estas capacidades no se limita a lo técnico, también exige liderazgo y manejo de relaciones, aspectos

que inciden de manera directa en el trabajo de los equipos. Cuando un gerente logra alinear los recursos y los procesos con la misión de la organización, los resultados reflejan solidez y eficiencia.

Por eso, las habilidades gerenciales no deberían entenderse ni verse como simples herramientas de gestión dado que representan un factor estratégico que impulsa a las organizaciones, las vuelve más competitivas y les da la capacidad de adaptarse a los cambios del mundo empresarial contemporáneo.

Las habilidades directivas son fundamentales para que una organización cumpla sus objetivos por ello la forma en que los líderes guían a su equipo influye directamente en el desempeño de los trabajadores. Por eso, hoy en día las empresas no solo eligen a sus gerentes por experiencia, sino también por su capacidad para liderar y gestionar eficazmente.

El desempeño laboral depende en gran medida de la coordinación y la claridad de las tareas asignadas por los directivos, así un buen gerente conoce como establecer metas claras, distribuir responsabilidades y mantener motivado al equipo. Además, en el entorno empresarial actual, el recurso humano se considera el activo más valioso. Su correcta gestión determina la productividad y la competitividad de la organización.

Según Monge Campas, Hernández, Armando y García García (2025) habilidades como motivar al personal, solucionar problemas, trabajar en equipo, comunicarse de manera efectiva y manejar conflictos tienen un efecto directo en la satisfacción laboral y en el desempeño de los empleados. Estas competencias permiten a los líderes anticipar problemas, generar colaboración y obtener mejores resultados para la empresa. En consecuencia, desarrollar las habilidades gerenciales es clave para mejorar la eficiencia del equipo y asegurar que se cumplan los objetivos organizacionales. Las empresas que invierten en la formación de sus directivos pueden

lograr un desempeño mucho más sólido y competitivo, lo que les brinda ventajas sostenibles frente a su competencia.

Las habilidades gerenciales son esenciales para que las organizaciones alcancen sus metas de manera eficiente. Estas habilidades permiten a los líderes coordinar al personal y garantizar que las actividades laborales se cumplan con responsabilidad, adaptación y compromiso. La cultura organizacional, formada por valores, creencias y normas compartidas, influye directamente en el desempeño de los trabajadores y en la capacidad de la institución para responder a los retos del entorno empresarial.

Según Gala, Rodríguez, Sánchez y Anccasi (2025) una gestión positiva de las habilidades gerenciales se identifica en las competencias analíticas, interpersonales, emocionales y motivacionales, que fortalecen la productividad y el rendimiento organizacional. A su vez, las aptitudes técnicas, humanas y conceptuales posibilitan que los gerentes tomen decisiones acertadas, resolver problemas complejos y proponer mejoras que benefician a toda la institución

La relación entre habilidades gerenciales y cultura organizacional se observa en la participación, la consistencia, la adaptabilidad y el compromiso con la misión. Estas dimensiones fomentan la actitud positiva y la capacidad de respuesta frente a los cambios. Esto demuestra que desarrollar estas competencias mejora el desempeño individual, competitividad y sostenibilidad de la organización.

Estrategias y Prácticas Efectivas para el Desarrollo de Habilidades Gerenciales

El tema del fortalecimiento de las habilidades gerenciales no pasa solo porque sí, no ocurre de manera natural, porque si no se aplican estrategias concretas no hay forma de que un líder mejore ni tampoco sus equipos, y eso se ve bastante claro en las empresas que simplemente siguen trabajando igual y no cambian nada. La globalización y la digitalización, además de la rapidez con que cambian los mercados, han hecho que las organizaciones tengan que buscar nuevas maneras de manejar sus procesos, entonces empiezan a hablar de capacitación que nunca acaba, mentorías que a veces se quedan cortas y también de la famosa gerencia por competencias, que, aunque suene muy técnica lo que busca es que la gente haga mejor lo que ya sabe pero con más responsabilidad.

Segun Leyva-Carreras, Espejel-Blanco y Cavazos-Arroyo, 2017) para esta época, en las empresas se pueden enfrentar a un entorno muy competitivo y cambiante. Con el tema de la globalización, la tecnología y los mercados impredecibles se genera la obligación en los líderes y el equipo de desarrollar habilidades que les permitan tomar decisiones acertadas. En las Pymes esto se vuelve aún más importante porque sus recursos son limitados y necesitan optimizar cada acción.

Entonces, la forma de fortalecer estas habilidades, en las empresas trabajan en cinco áreas principales, en la primera es operativa y de gestión, que busca organizar los procesos internos de forma eficiente. La administración estratégica permite identificar oportunidades y enfrentar amenazas externas. La planeación estratégica ayuda a establecer metas claras a corto y largo plazo. La visión de globalización mejora la negociación, el análisis financiero y la evaluación de proyectos. Finalmente, los recursos humanos se consideran un activo clave, porque el talento potencia la productividad y la innovación.

Las estrategias que más se usan incluyen la formación especializada, los programas de mentoría y los talleres prácticos. También se aplican planes de desarrollo individual para que los líderes adquieran competencias en liderazgo, comunicación, toma de decisiones y manejo de conflictos. La gerencia por competencias ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de cada líder y asegura que su desempeño impacte de manera positiva en la competitividad de la empresa. Varios estudios muestran que estas prácticas elevan la eficacia de los equipos y mejoran los resultados generales (Leyva-Carreras et al., 2017).

El impacto de estas prácticas no se queda solo en la gestión interna. Una empresa que desarrolla las habilidades de su equipo gana capacidad de innovación, aumenta su productividad y logra ventajas frente a la competencia. Por eso, invertir en el desarrollo gerencial se convierte en una estrategia clave para mantener el crecimiento y el éxito en un mercado exigente.

Las organizaciones son fundamentales para la economía y necesitan contar con todos los recursos necesarios para funcionar correctamente. Entre ellos, el capital humano es el más importante, porque permite que las ideas de los puestos estratégicos se conviertan en resultados concretos. Según Villanueva, Vera e Intriago (2020) los líderes deben tener la capacidad de alinear estas ideas con la misión y visión de la empresa y tomar decisiones que impulsen su crecimiento y desempeño.

El liderazgo implica administrar recursos, requiere dirigir, motivar y guiar al equipo para que cada persona rinda al máximo. La gestión estratégica de recursos humanos abarca decisiones que afectan directamente el desarrollo de habilidades y la ejecución de la estrategia organizacional. Un líder efectivo combina conocimiento del negocio, visión estratégica y capacidad de adaptación para generar resultados positivos.

Para mejorar las habilidades gerenciales, las empresas aplican estrategias como la formación constante, la mentoría y la creación de equipos de alto rendimiento. Leadership (1991, citado por Villanueva, Vera e Intriago, 2020) menciona que un líder debe desarrollar competencias como inteligencia emocional, integridad, confianza en sí mismo, motivación, conocimiento del negocio y creatividad. Tener estas competencias no basta; su valor real aparece cuando se aplican frente a los retos diarios de la organización.

El desempeño de los equipos depende de la capacidad del líder para motivar, comunicar y aprovechar el talento de sus colaboradores. Desarrollar habilidades gerenciales aumenta la productividad, fortalece la cultura organizacional y facilita la adaptación de la empresa a los cambios del mercado.

En la gestión del talento humano, las habilidades gerenciales se vuelven un elemento clave para que los líderes sean efectivos y los equipos logren mejores resultados. Guarnizo Ponce (2018) explica que las organizaciones, y en especial las Instituciones de Educación Superior, han entendido que formar y fortalecer competencias gerenciales lo que ayuda a cumplir los objetivos institucionales, sino que también mejora la innovación, la comunicación y la capacidad de respuesta frente a los retos del entorno.

Entre las estrategias más efectivas se encuentran los programas de capacitación continua, que buscan actualizar conocimientos y mejorar competencias directivas como la planeación, la toma de decisiones, la motivación del talento humano y la resolución de conflictos, tal como señala Guarnizo Ponce (2018). Al mismo tiempo, es fundamental promover una cultura organizacional participativa, donde los líderes fomenten el trabajo en equipo, el pensamiento crítico y el aprendizaje entre todos.

Guarnizo (2018) destaca que las prácticas más exitosas combinan retroalimentación constante y evaluación del desempeño, lo que permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los directivos y sus equipos. Además, estas prácticas se refuerzan con valores como la ética, la responsabilidad y el compromiso social, que fortalecen una gestión integral del talento humano. La capacitación, la cultura participativa y los mecanismos de evaluación son pilares esenciales para desarrollar las habilidades gerenciales de los líderes y sus equipos, tal como plantea el autor estas estrategias son aplicables en educación, y en cualquier otro sector organizacional.

Las MiPymes cumplen un papel fundamental en la economía, porque representan la mayoría de las unidades económicas y son clave en la generación de empleo, pero, no están libres de retos constantes que limitan su crecimiento, como lo son la falta de liquidez, la escasez de talento humano especializado y la carencia de planificación estratégica (Mendoza Mielles et al., 2021, citado por Crespo, 2022). Estos factores hacen que muchas empresas no puedan sostenerse en el tiempo o alcanzar niveles competitivos altos. La planificación estratégica ayuda a las MiPymes a identificar oportunidades en el mercado y a establecer procesos eficientes, mientras que las habilidades de liderazgo permiten coordinar equipos, motivar a los colaboradores y tomar decisiones acertadas. El éxito de una empresa depende de cómo sus líderes integran la gestión de recursos humanos con la planeación estratégica.

Las competencias gerenciales fortalecen la operación diaria e impulsan la innovación (Segredo Pérez et al., 2017, citado por Crespo, 2022). Por esto, las empresas que invierten en el desarrollo de estas capacidades logran mantenerse competitivas y responder mejor a las exigencias del mercado. En la práctica, las MiPymes utilizan diversas estrategias para fortalecerlas, sobre todo en sus líderes, pero también para el equipo.

Entre las habilidades más relevantes están la capacitación continua, la evaluación de desempeño y la implementación de modelos de gestión que conecten los objetivos estratégicos con las operaciones diarias. Estas prácticas permiten que los líderes conozcan el negocio en profundidad, anticipen problemas y fomenten una cultura organizacional que motive al personal y favorezca el trabajo en equipo.

Desafíos y Oportunidades en la Gestión de Habilidades Gerenciales en las Microempresas.

Hoy el mundo empresarial cambia a una velocidad que no da tregua, son muchos los factores que obligan a las empresas a reinventarse de manera constante. En este escenario, desarrollar habilidades gerenciales no es un lujo, es una necesidad si se quiere sostenerse en el tiempo. Una empresa que logra preparar líderes capaces de leer la realidad, tomar decisiones inteligentes y dirigir equipos con eficacia tiene mayores posibilidades de avanzar.

Hoy las microempresas del sector turístico en Cartagena de Indias enfrentan un entorno muy dinámico y competitivo, donde los cambios son constantes y obligan a reinventarse para mantenerse vigentes. Aquellas microempresas que no fortalezcan estas competencias corren el riesgo de estancarse o desaparecer frente a la alta competencia del sector y la informalidad que caracteriza gran parte del turismo local.

Al mirar más de cerca lo que influye en la gestión y en el desarrollo de las capacidades gerenciales, sobresalen cuatro ejes fundamentales: la cultura organizacional, las competencias disruptivas de los líderes, la gestión de las pequeñas y medianas empresas, y la responsabilidad social. Estos ejes reflejan tanto las dificultades que limitan el liderazgo como las oportunidades para fortalecerlo.

Tabla 1. Desafíos y oportunidades en la gestión y desarrollo de habilidades gerenciales en microempresas turísticas de Cartagena de Indias.

Aspecto	Desafíos	Oportunidades
Cultura organizacional	• Adaptación a transformaciones rápidas.	• Fomentar culturas flexibles y resilientes.
	• Resistencia al cambio e innovación.	• Promover liderazgo participativo y colaborativo.
	• Dificultad para alinear valores con la digitalización.	• Usar la cultura como herramienta estratégica de cohesión.

	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre en entornos de alta disrupción tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar competencias adaptativas y disruptivas.
Competencias gerenciales disruptivas	<ul style="list-style-type: none"> • Brecha en competencias digitales y socioemocionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar innovación, creatividad y pensamiento crítico en la gestión.
	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad en la toma de decisiones en contextos VUCA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar tecnologías emergentes como motor competitivo.
Gestión en PYMES	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones financieras y de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistemas modernos de gestión de costos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit en capacitación gerencial y liderazgo estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la planeación y el control de procesos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Persistencia de prácticas tradicionales poco eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalizar la gestión para aumentar competitividad.
Responsabilidad social empresarial (RSE)	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo desarrollo de habilidades gerenciales en Mypes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar habilidades clave como trabajo en equipo y autocontrol emocional.
	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa adopción de la RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar la RSE como estrategia diferenciadora y sostenible.
	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para competir frente a grandes corporaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover un liderazgo ético y socialmente responsable.

Fuente. Elaboración propia a partir de Domínguez, Ruiz & Portillo (2025); Barba (2024); García (2024); Ibarra, Olivas, Casas & Paredes (2020).

Los aspectos identificados: cultura organizacional, competencias gerenciales disruptivas, gestión en PYMES y responsabilidad social empresarial se relacionan directamente con el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades gerenciales, ya que cada uno de ellos incide en la manera en que los líderes gestionan sus equipos, toman decisiones y responden ante los cambios del entorno. La cultura organizacional, por ejemplo, condiciona la apertura al aprendizaje y la

innovación; las competencias disruptivas permiten liderar en contextos de alta incertidumbre; la gestión eficiente de las microempresas fortalece la planificación estratégica; y la responsabilidad social consolida un liderazgo ético y sostenible.

Desde esta perspectiva, los desafíos y oportunidades descritos en la tabla no deben entenderse como elementos aislados, sino como componentes interdependientes que conforman la base para el desarrollo de habilidades gerenciales efectivas. En consecuencia, las estrategias orientadas a fortalecer dichas habilidades deben surgir de la comprensión de estos factores, de manera que la cultura organizacional promueva la flexibilidad, las competencias disruptivas impulsen la innovación, la gestión en microempresas optimice los procesos y la responsabilidad social se convierta en un pilar de liderazgo sostenible.

A partir de esta relación, se analizan a continuación los principales ejes que influyen en la gestión y el desarrollo de las habilidades gerenciales en las microempresas turísticas de Cartagena de Indias:

Cultura organizacional

Hoy, con clientes más exigentes y tecnologías que cambian el panorama, esa cultura debe ser más abierta, flexible y conectada con la estrategia. El gran obstáculo sigue siendo la resistencia al cambio, pero a la vez es el punto de partida para construir participación, colaboración y sentido de pertenencia. Un liderazgo que inspire confianza y marque el rumbo puede convertir la cultura en una herramienta que refuerza la identidad, e impulsa la innovación y facilita la adaptación.

Competencias gerenciales disruptivas

El líder actual debe conocer el área en la que trabaja, necesita visión, pensamiento crítico, creatividad y la capacidad de decidir incluso en medio de la incertidumbre. Vivimos en un

entorno donde los cambios son rápidos, aparecen tecnologías que transforman los mercados y donde tener información completa es casi imposible. Ante eso, las competencias disruptivas se vuelven un diferencial: permiten anticiparse, innovar y darle a la organización una ventaja real frente a la competencia.

Gestión en microempresas turísticas

Las microempresas enfrentan limitaciones financieras, estructuras tradicionales y falta de capacitación, lo que frena su crecimiento y reduce su capacidad para competir con grandes hoteles y cadenas turísticas. En cambio, la incorporación de herramientas modernas de gestión, planificación y control de procesos representa una gran oportunidad para profesionalizar la operación y aprovechar nichos de mercado, especialmente en experiencias turísticas locales y sostenibles.

Es decir, las PYMES, enfrentan dificultades propias: recursos limitados, directivos con poca formación y estructuras que todavía dependen de prácticas tradicionales, lo que frena su crecimiento y competitividad. Aun así, tienen un espacio enorme para mejorar al incorporar herramientas modernas de gestión que optimicen procesos, faciliten la planificación y permitan aprovechar nuevas oportunidades. Profesionalizar la forma en que se dirigen asegura su permanencia, y su papel en mercados exigentes.

Responsabilidad social empresarial

La RSE aún no es un eje central en muchas micro y pequeñas empresas turísticas, sobre todo porque no siempre cuentan con líderes que integren la sostenibilidad y la ética en la gestión. Eso las hace menos competitivas frente a organizaciones que sí cuidan su reputación y su impacto social. Pero la RSE no es solo un reto, también es una ventaja: trabajar con valores claros, fomentar la empatía y comprometerse con la comunidad proyecta confianza y abre el

camino a relaciones más sólidas con clientes, proveedores y aliados.

Estrategias para desarrollar habilidades gerenciales

Fortalecer habilidades gerenciales va mucho más allá de la formación académica. Es un proceso que mezcla práctica, capacitación y experiencias que obliguen a enfrentar la realidad. Estrategias como talleres, programas de liderazgo, simulaciones o mentorías ayudan a que los directivos identifiquen sus puntos fuertes, reconozcan sus debilidades y aprendan de lo vivido. La retroalimentación constante se convierte en una aliada para mantener una cultura de aprendizaje continuo.

El trabajo en equipo también es clave, los proyectos colaborativos y los equipos diversos potencian la comunicación, la resolución de conflictos y la innovación. A esto se suma el uso de tecnologías emergentes, como el análisis de datos o la automatización, que fortalecen la capacidad de decidir y anticipar tendencias.

Habilidades Gerenciales Clave y Recomendaciones estratégicas para Fortalecer la Gestión de las Microempresas Turísticas de Cartagena de Indias.

Habilidades Gerenciales Clave

En el sector turístico de Cartagena de Indias, las microempresas se enfrentan a muchos desafíos, como la competencia, la sostenibilidad y la necesidad de innovar constantemente. Por eso, es importante que los gerentes y propietarios desarrollen unas habilidades gerenciales claves que les permitan adaptarse al entorno y mantener su competitividad.

Estas habilidades influyen en la productividad, en el clima organizacional, que como se sabe, afecta la satisfacción de los empleados, la retención del talento y la reputación de la empresa. Diversos estudios muestran que habilidades como el trabajo en equipo, la negociación, el liderazgo y la toma de decisiones están directamente relacionadas con un ambiente laboral positivo. Además, competencias estratégicas como la planeación y la innovación ayudan a identificar oportunidades y mantener la excelencia en la prestación de servicios, lo cual es fundamental en un contexto turístico tan dinámico como el de Cartagena.

A continuación, se presentan las habilidades gerenciales clave que deben fortalecer las microempresas turísticas de la ciudad, con su descripción y recomendaciones específicas para su implementación.

Tabla 2. Habilidades directivas y clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Cartagena.

Habilidad Gerencial	Descripción	Recomendación para Microempresas Turísticas
Trabajo en equipo	Mayor impacto en el clima organizacional; fomenta colaboración, participación activa y valoración del aporte individual.	Fomentar la colaboración entre empleados, organizar actividades conjuntas y establecer objetivos compartidos.

Negociación	Permite resolver conflictos y alcanzar acuerdos que beneficien a todos los actores.	Capacitar en técnicas de negociación y conciliación de intereses entre clientes, proveedores y empleados.
Liderazgo	Habilidad de guiar e influir en el equipo, motivando frente a desafíos y tensiones.	Desarrollar liderazgo participativo que motive y genere compromiso entre los colaboradores.
Toma de decisiones	Involucra a los empleados en decisiones, fortaleciendo su sentido de pertenencia.	Establecer procesos donde los empleados puedan aportar ideas y participar en decisiones estratégicas.
Comunicación	Correlación negativa indica deficiencias; es clave para la coordinación y flujo de información.	Mejorar la comunicación interna, promover reuniones periódicas y claridad en los mensajes y roles.
Planeación estratégica y visión analítica	Permite identificar oportunidades, adaptarse a tendencias del mercado y mantener excelencia en servicios turísticos.	Capacitar en planeación estratégica, análisis del entorno y toma de decisiones fundamentadas en información confiable.
Innovación y orientación al cliente	Favorece la competitividad y sostenibilidad, ofreciendo experiencias turísticas diferenciadas.	Promover la creatividad, desarrollo de nuevos productos turísticos y mejora continua de la atención al cliente.
Gestión del talento humano	Incrementa eficiencia operativa y fortalece el clima organizacional; retiene y motiva colaboradores.	Desarrollar políticas de motivación, formación y retención de empleados, potenciando su participación activa.

Fuente. Elaboración propia a partir Hernández, Torres, Márquez & Negrete (2023), Suárez, Paz, Castro y Caridad (2020).

Los resultados presentados en la Tabla 2 muestran que las habilidades gerenciales tienen una influencia directa en la competitividad y el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas turísticas de Cartagena de Indias. En este tipo de organizaciones, donde los recursos

suelen ser limitados, fortalecer las competencias directivas se convierte en una herramienta clave para sostenerse y crecer en un entorno tan dinámico como el del turismo local.

Entre las habilidades analizadas, el trabajo en equipo y el liderazgo destacan por su fuerte impacto positivo. Ambas fomentan la colaboración, la motivación y el sentido de pertenencia entre los colaboradores, factores esenciales para alcanzar una mayor productividad y ofrecer un servicio de calidad. Contar con líderes capaces de inspirar y de guiar a sus equipos marca una diferencia significativa frente a la alta competencia y los retos que enfrenta el sector.

En cuanto a la comunicación organizacional, aunque algunos estudios muestran debilidades, este aspecto representa una oportunidad importante de mejora. La claridad en la información, la coordinación y la definición de roles son elementos que fortalecen el clima laboral y reducen conflictos. Promover una comunicación más abierta y participativa puede mejorar notablemente la eficiencia y la cohesión dentro de las microempresas.

Las habilidades de negociación y toma de decisiones también resultan determinantes, pues permiten enfrentar los desafíos que surgen en la relación con clientes, proveedores y aliados estratégicos. Involucrar a los empleados en las decisiones genera compromiso, mejora la calidad de las soluciones y la capacidad de respuesta ante los cambios del mercado.

Por otro lado, la planeación estratégica y la visión analítica se convierten en pilares fundamentales para anticiparse a las tendencias del sector y aprovechar nuevas oportunidades. En un contexto donde la innovación es constante, capacitar a los líderes en planeación y análisis del entorno permite tomar decisiones más informadas y fortalecer la sostenibilidad del negocio.

La gestión del talento humano y la orientación al cliente se consolidan como componentes complementarios. Mientras la primera impulsa la motivación y el compromiso

interno, la segunda permite ofrecer experiencias turísticas diferenciadas y de mayor valor. En conjunto, ambas fortalecen la reputación de la empresa y su permanencia en el tiempo.

Recomendaciones

El desarrollo de habilidades gerenciales se presenta como un componente indispensable para que las microempresas del sector turístico en Cartagena de Indias puedan enfrentar los retos de un entorno competitivo y cambiante, y es que muchas veces se piensa que solo con procesos y tareas se logra el éxito, pero la verdad es que no. Las Mypes tienen que entender que su supervivencia y crecimiento dependen de la eficiencia operativa, también de la capacidad de sus líderes para transformar la dinámica interna, orientar equipos hacia objetivos comunes y generar un valor que sea visible y tangible para la comunidad en la que operan.

En esta misma línea, la experiencia de varias empresas en México y otros países demuestra que aquellas que integran el desarrollo de habilidades directivas con estrategias de responsabilidad social consolidan ventajas competitivas difíciles de copiar y además fortalecen la imagen y legitimidad de la empresa frente a clientes, proveedores y otros actores sociales.

Los líderes que cuentan con competencias sólidas en conducción de equipos, toma de decisiones estratégicas, negociación y manejo de emociones frente a situaciones complejas tienen la posibilidad de cambiar de manera profunda el funcionamiento de la organización, y no se trata solo de dirigir procesos o cumplir metas, sino de construir un entorno en el que los colaboradores se sientan motivados, comprometidos y capaces de aportar al desarrollo de la empresa. Manejar bien estas habilidades también permite que la organización se adapte rápidamente a cambios del mercado y se proyecte como un referente confiable y sostenible, capaz de generar confianza y reconocimiento social, y mantener su competitividad, aunque las condiciones no sean siempre favorables.

Hoy en día, las microempresas turísticas no pueden sobrevivir solo cumpliendo tareas o manteniendo procesos, se necesita que los líderes sepan motivar, inspirar confianza y generar un ambiente donde todos quieran aportar y participar activamente. Las habilidades gerenciales no son un simple complemento, son la base que sostiene el desempeño y la competitividad de la empresa, sobre todo en un entorno cambiante lleno de tecnología, globalización y mercados impredecibles. Sin estas habilidades cualquier estrategia se queda corta y los resultados nunca llegan a ser sostenibles. Por eso es importante mirar cómo se desarrollan estas habilidades, como se aplican en la práctica y también que desafíos enfrentan las empresas hoy en día, y pensar en recomendaciones claras para mejorarlas.

Primero, es importante recordar que las habilidades gerenciales impactan directamente en el desempeño de las personas y de la organización, porque no es lo mismo un líder que solo da órdenes, que uno que comunica claramente, reconoce el esfuerzo y guía al equipo hacia objetivos comunes. Ardiles (2022) dice que hay una relación significativa entre habilidades gerenciales y desempeño laboral, y que un buen liderazgo aumenta la productividad y la satisfacción de los colaboradores. En el estudio de Chaicha (2022) se observa que la mayoría del personal percibe las habilidades gerenciales en un nivel medio, mientras que el rendimiento laboral se mantiene alto, lo que indica que aún falta fortalecer estas competencias para lograr mejores resultados.

Además, Lira (2022) señala que estas habilidades no son solo técnicas, también incluyen liderazgo, manejo de relaciones y visión estratégica, mientras que Monge Campas et al. (2025) mencionan que motivar, solucionar problemas, comunicarse y manejar conflictos mejora la satisfacción laboral y la eficiencia del equipo. Por otro lado, la cultura organizacional también juega un papel importante, Gala et al. (2025) explican que competencias analíticas,

interpersonales, emocionales y motivacionales fortalecen el desempeño y la adaptabilidad de la organización.

Entonces, las microempresas del sector turístico en Cartagena de Indias deben fortalecer un conjunto de habilidades gerenciales que les permitan afrontar la competitividad, la innovación y la sostenibilidad, promoviendo liderazgo estratégico, trabajo en equipo, comunicación efectiva, toma de decisiones acertadas, planeación y visión analítica, innovación y orientación al cliente, y gestión del talento humano, porque solo así se logra consolidar un posicionamiento sólido y garantizar el éxito sostenible en el largo plazo.

Estrategias y prácticas más efectivas para desarrollar habilidades gerenciales

Para optimizar el desarrollo de habilidades gerenciales en el sector turístico de Cartagena, se recomienda implementar estrategias que combinen teoría, práctica, capacitación y experiencias que desafíen a los líderes a enfrentar la realidad del mercado local:

- **Formación continua:** talleres, cursos y programas de liderazgo adaptados al contexto de las microempresas.
- **Mentoría:** acompañamiento de líderes experimentados que guíen el aprendizaje y desarrollo de habilidades críticas.
- **Planes de desarrollo individual:** identificar fortalezas y debilidades, enfocándose en competencias específicas y necesidades del sector turístico local.
- **Gerencia por competencias:** asegurar que las habilidades de los líderes impacten positivamente la productividad y competitividad de la empresa.
- **Equipos colaborativos:** proyectos en grupos diversos que fomenten la comunicación, la innovación y la resolución de problemas.

Estudios como Leyva-Carreras et al. (2017), Villanueva et al. (2020), Guarnizo Ponce (2018) y Crespo & Muñoz (2022) muestran que aplicar estas estrategias mejora la productividad, la cultura organizacional y la capacidad de adaptación, sobre todo en PYMES y MiPymes donde los recursos son limitados y cada decisión cuenta.

Tabla 3. Estrategias y prácticas más efectivas para desarrollar habilidades gerenciales

Estrategia	Qué es	Impacto en la empresa
Capacitación continua	Talleres y cursos enfocados en liderazgo	Mejora competencias, motivación y toma de decisiones
Mentoría	Seguimiento y orientación de líderes experimentados	Acelera aprendizaje y desarrollo de habilidades críticas
Planes individuales	Identificación de fortalezas y debilidades	Optimiza desempeño y productividad del equipo
Gerencia por competencias	Evaluación y ajuste de habilidades de los directivos	Impacta positivamente la competitividad y eficiencia
Equipos colaborativos	Proyectos en grupos diversos	Potencia innovación, comunicación y resolución de problemas

Fuente. Leyva-Carreras et al. (2017), Villanueva et al. (2020), Guarnizo Ponce (2018) y Crespo & Muñoz (2022)

Recomendaciones e integración práctica

Fortalecer las habilidades gerenciales no es solo hacer cursos o capacitaciones formales, también es práctica constante y recibir retroalimentación todo el tiempo, porque los líderes aprenden de la experiencia y de los errores. Las microempresas turísticas de Cartagena de Indias

deben promover una cultura de aprendizaje, motivar el trabajo en equipo, usar la tecnología para anticipar cambios en el turismo y aplicar estrategias de liderazgo que conecten la misión y los objetivos de la empresa con lo que se hace todos los días.

Cuando estas habilidades se desarrollan bien, se mejora la productividad, se fortalece la cultura organizacional, se genera confianza con los turistas, clientes y proveedores, y se construye una ventaja competitiva que dura en el tiempo. Por eso, invertir en líderes capacitados y equipos preparados es clave, sobre todo en las microempresas y PYMES turísticas de Cartagena, donde cada decisión cuenta y puede determinar si el negocio crece o se estanca frente a la competencia y la informalidad del sector.

Discusión

Los hallazgos del estado del arte evidencian que las habilidades gerenciales constituyen un factor decisivo para el éxito, sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, particularmente en contextos caracterizados por alta informalidad y baja formación administrativa, como ocurre en el sector turístico de Cartagena de Indias. Los estudios revisados, tanto nacionales como internacionales (Verdugo, 2023; Larios & Ochoa, 2023; Rivera Lozano, 2021), coinciden en que la ausencia de competencias gerenciales limita la capacidad de las microempresas para planificar, innovar y adaptarse a entornos cambiantes.

En el caso de Cartagena, donde el turismo genera más del 20 % del empleo local, la carencia de liderazgo estratégico y de gestión formal obstaculiza la consolidación de una economía turística sostenible. Esta situación coincide con lo expuesto por Huicab (2023), quien señala que el liderazgo y la gestión del talento humano son determinantes para crear culturas organizacionales adaptativas en entornos BANI (frágiles, ansiosos, no lineales e incomprensibles). De igual forma, la literatura evidencia que el desarrollo de habilidades como la comunicación, la toma de decisiones, la inteligencia emocional y la planeación estratégica fortalece la resiliencia y la innovación empresarial, dos pilares críticos para las microempresas turísticas de la región.

Las investigaciones internacionales demuestran que la formación gerencial y el aprendizaje organizacional (Argyris & Schön, 1978; Goleman, 1995) se traducen en mayor rendimiento empresarial, lo que confirma la necesidad de estructurar programas de capacitación contextualizados a las particularidades del tejido empresarial cartagenero. En este sentido, la discusión resalta una brecha estructural: mientras que los estudios internacionales plantean

avances en el desarrollo de modelos de gestión basados en competencias, las microempresas locales continúan enfrentando debilidades en liderazgo, planificación y gestión del cambio, lo que limita su competitividad frente a destinos turísticos mejor organizados.

De acuerdo con la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991), el talento humano y las habilidades gerenciales deben entenderse como recursos estratégicos de alto valor, escasos y difíciles de imitar. En Cartagena estos recursos se encuentran subutilizados debido a la ausencia de políticas de formación, acompañamiento y formalización laboral. Por tanto, el desarrollo de habilidades gerenciales tiene implicaciones en la rentabilidad empresarial, en la inclusión social, la equidad y la sostenibilidad del turismo local.

En suma, la revisión evidencia que el fortalecimiento de las habilidades gerenciales en las microempresas turísticas de Cartagena debe orientarse hacia un liderazgo transformacional, una gestión participativa y una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo. Estas competencias permitirían superar la informalidad, mejorar la calidad del servicio y posicionar el destino como un referente competitivo y sostenible en el Caribe.

Conclusiones

El presente estudio permitió reconocer que las habilidades gerenciales constituyen un factor clave para el éxito y la sostenibilidad de las microempresas del sector turístico en Cartagena de Indias. A partir de la revisión de diversas fuentes bibliográficas, se identificó que el fortalecimiento de estas competencias permite a los líderes empresariales optimizar la gestión administrativa, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la dirección estratégica, aspectos indispensables para enfrentar los retos de un entorno económico cambiante y altamente competitivo.

Se evidenció que el liderazgo, la comunicación efectiva, la inteligencia emocional, la planificación estratégica y la gestión del talento humano son las habilidades gerenciales más determinantes para garantizar el crecimiento y la permanencia de las organizaciones turísticas. El desarrollo de estas competencias contribuye al logro de los objetivos institucionales, mejora el clima laboral, fomenta la innovación y eleva la calidad del servicio ofrecido al visitante, elementos esenciales para fortalecer la competitividad del destino.

De acuerdo con el análisis realizado en el estado del arte, las investigaciones coinciden en que las empresas que promueven programas de capacitación y formación en habilidades gerenciales alcanzan mayores niveles de productividad y sostenibilidad. En contraste, aquellas que carecen de procesos de formación continua enfrentan mayores dificultades para adaptarse a las transformaciones del entorno, lo que limita tanto su competitividad como su capacidad de respuesta frente a las exigencias del mercado.

En el caso particular del sector turístico cartagenero, los resultados permitieron comprender que la informalidad laboral, la escasa formación administrativa y la ausencia de liderazgo efectivo constituyen los principales obstáculos para el fortalecimiento empresarial. Por

consiguiente, se hace necesario implementar estrategias de desarrollo gerencial orientadas a la profesionalización del talento humano, la formalización del empleo y la consolidación de una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo y la innovación.

Finalmente, se concluye que las habilidades gerenciales deben asumirse como un pilar estratégico dentro de las microempresas turísticas de Cartagena de Indias, dado que su fortalecimiento impulsa la competitividad, promueve el desarrollo sostenible y contribuye a proyectar una imagen positiva de la ciudad como destino turístico de clase mundial. En este sentido, el fomento de estas competencias —desde la educación, la formación empresarial y las políticas públicas locales— permitirá consolidar un tejido empresarial más sólido, equitativo y sostenible, capaz de responder eficazmente a los retos del turismo contemporáneo.

Referencias Bibliográficas

Abarzúa, I. N. (2005). Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional. *Education policy analysis archives/archivos analíticos de políticas educativas*, 13, 1-36.

Alban, G. P. G., Arguello, A. E. V., & Molina, N. E. C. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173.

Álvarez-Solves, O., Lila, M., & Castillo, I. (2012). Los estilos de liderazgo de la Policía Local de la Comunidad Valenciana: Una aproximación desde la Teoría del Liderazgo Transformacional. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 28(2), 548-557.

Alcázar Cruz, P. (2020). ESTILO DE LIDERAZGO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL: IMPACTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. *Economía coyuntural, Revista de temas de coyuntura y perspectivas*, 5(4)

Aguilera, M. (2009). Clasificar vs. identificar: atribución de habilidades conceptuales a animales no humanos. *L. Skidelsky, D. Pérez, & C. Scotto (Edits.), Cuestiones mentales. Debates filosóficos contemporáneos*, 79-107.

Aguilera, M. (2012). Habilidades conceptuales en criaturas no lingüísticas (Doctoral dissertation, Disertación Doctoral, Córdoba, UNC: Manuscrito inédito).

Aguilera, F. J. G., & Golovina, N. S. (2021). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la gestión de sus recursos. *Revista Científica de FAREM-Esteli: Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*, 115-135.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8845400>

Álvarez, D., Montes, J., & Osorio, C. (2023). Habilidades gerenciales como factor de competitividad empresarial. *Revista Científica*, 2(2), 2023109.

<https://doi.org/10.58763/rc2023109>

Araujo, M. C., & Guerra, M. L. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(2), 132-147.

Arcila, J. O. S. (2021). Habilidades gerenciales de empresarios pymes de la ciudad de Medellín, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(6), 592-606.

Astonitas Manayay, C., Rojas Chávez, M. Y., & Ortega Cabrejos, M. Y. (2024). Estrategias de habilidades gerenciales para mejorar la gestión educativa de los directores en las instituciones educativas. *Revista Científica UISRAEL*, 11(2), 81-94.

Askvik, S. (1999). La gerencia y el aprendizaje organizacional. *Gestión y Política Pública*, volumen VIII, número 2, 2do semestre de 1999, pp 249-274.

Bejarano, M. A. G., Vaca, C. A. M., Isaias, A. A. M., & Siu, D. R. S. (2023). Adaptación y Validación del instrumento de Habilidades Gerenciales desde la perspectiva de los subordinados. *Revista de ciencias sociales*, 29(4), 358-370.

Banegas, J. E. A., Ramón, L. D. P., Orellana, S. C. S., & Brito, M. J. T. (2024). Factores organizacionales que determinan la sostenibilidad de las organizaciones agroecológicas en el Azuay. *Boletín de Coyuntura*, (41), 42-51.

Barrios-De-Oro, S. (2023). Habilidades Gerenciales e Innovación Sostenible y su relación con la Gestión Empresarial. *Revista Científica Anfibios*, 6(1), 21-33.

<https://doi.org/10.37979/afb.2023v6n1.123>

(BARON, 1989) El modelo de Contingencia de Fiedler en Procesos de Fabricación Progresiva. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2903563.pdf>

Caldúa, S., & Vitelio, E. (2018). Habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N 24, Comas, 2018. La referencia.

Cali, E. G., Barros-Arrieta, D., & Valle-Ospino, A. (2018). Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional: Una revisión de la literatura. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 65-82.

Camacaro P., María (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela *Actualidad Contable Faces*, vol. 20, núm. 34, 2017 Universidad de los Andes, Venezuela Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25749951003>

Chingay, S. N. S., Alfaro, W. I. M., Guerr, M. D. P. M., & Huamanchumo, R. M. E. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011–2021. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(3).

CEIT, 6(2), 148-163. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897410>

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista universidad y empresa*, 15(25), 13-32.

Cuesta-Santos, A., & Valencia-Rodríguez, M. (2018). Capital humano: contexto de su gestión. *Desafíos para Cuba. Ingeniería Industrial*, 39(2), 135-145.

“Díaz, M. G. (2004). Liderazgo de la mujer gerente en Universidades y sus implicaciones para el aprendizaje organizacional. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 9(23).

Duro Martín, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional. Teoría y metodología.*

Fiszbein, A., Cosentino, C., & Cumsille, B. (2016, October 31). El desafío del desarrollo de habilidades en América Latina. Un diagnóstico de los problemas y soluciones de política pública. Washington: Diálogo Interamericano, Mathematica Policy Research, CAF. Retrieved from <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1031>

Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9(19), 411-440.

Garces, J. M., & Delgado, L. P. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial: Centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. *Revista de Ciencias sociales*, 26(2), 120-132.

García, Y. H. (2023). Gestión del talento humano en el entorno BANI. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(1), 155-165.

Gómez Adame, L. C., Ortiz Paniagua, M. L., Joya Arreola, R., Fernández Andrés, A., & Rodríguez Pérez, H. (2021). Hacia una definición de capital de trabajo desde la perspectiva social. *Retos de la Dirección*, 15(1), 132-151.

González Zuluaga, A., Flórez Londoño, K. D., & Vera Peláez, V. (2014). Gestión del cambio y el teletrabajo (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267.

Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. A. (2008). Emprendimiento social-revisión de literatura. *Estudios gerenciales*, 24(109), 105-123.

Gómez Ortiz, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & gestión*, (24), 157-194.

- Gonzalez Marin, Y., Canós Darós, L., & Hernández, D. (2022, January). Habilidades directivas en función del liderazgo organizacional. In Proceedings INNODOCT/21. International Conference on Innovation, Documentation and Education (pp. 589-597). Editorial Universitat Politècnica de València.
- Larios-Gómez, E., & Ramírez, B. O. (2024). Habilidades gerenciales que inciden en la competitividad de las microempresas comercializadoras. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 24(2), 46-57.
- Limaymanta Limaymanta, K. K., & Perez Golac, K. A. (2024). Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores de la empresa retail Wong de La Molina, 2023.
- Lira, L. A. N., Bernedo, J. O. A., Ligan, A. M. A., & de León, E. R. G. P. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(9), 628-641
- López Cajo, B. G. (2017). Clima laboral y el desempeño organizacional en el Hospital Hermilio Valdizán 2015.
- Maldonado-Guzmán, G., Molina-Morejón, V. M., & Juárez-del Toro, R. (2024). Efectos de las regulaciones medioambientales en la eco-innovación y el rendimiento sustentable en la industria automotriz mexicana. *LA GRANJA. Revista de Ciencias de la Vida*, 39(1), 78-91.
- Maldonado, M. N. M. (2020). Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión del talento humano y recursos de la escuela. *Ciencia y educación*, 1(3), 6-19.
- Martinez, M. D. R. B., Lázaro, J. R., & Espinoza, I. M. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 21-40.

Muñoz Leudo, R. Análisis de la Gestión de la Innovación para el desarrollo en las pymes del Sector Industrial (Fabricación de Sustancias y Productos Químicos) de Cartagena.

Méndez, L. A. B., & Rotundo, G. Z. (2018). Los sesgos cognitivos: de la psicología cognitiva a la perspectiva cognitiva de la organización y su relación con los procesos de toma de decisiones gerenciales. *Ciencia y Sociedad: República Dominicana*, 43(1), 31-48.

Montero, T. A. L., & Castillo, D. C. C. (2023). Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los funcionarios públicos, Cañar, Ecuador. *CIENCIAMATRIA*, 9(1), 649-665.

Montoya, P, N, Martinez, V, J, Vidales, A, M (2023). Estrategias para la competitividad empresarial. https://www.researchgate.net/profile/Neftali-Parga-Montoya/publication/379625687_Estrategias_para_la_competitividad_empresarial/links/6634fcb47091b94e93eecd55/Estrategias-para-la-competitividad-empresarial.pdf?origin=publication_detail&_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uRG93bmxvYWQiLCJwcmV2aW91c1BhZ2UiOiJwdWJsaWNhdGlvbiJ9fQ&__cf_chl_tk=HWTv83hmMB10.Avjw..FHk5lyM6E3oR8JEnr9H4kb0c-1744490723-1.0.1.1-OxaqooCINVhzIUvqk7AiDF.ks6Q6HOkjTFRAmMNmwtY

Mundet, J., & Suñé, A. (2002, September). Identificando Nuevos Procesos Limitadores del Aprendizaje Organizacional: Resultados de Proyectos de Investigación Acción. In II Conferencia de Ingeniería de Organización (pp. 897-906).

Organizaciones: hacia el balance ideal entre la evolución y la preservación. *Revista científica anfibios*, 6(1), 34-43.

Otero-Tapia, A. S., Puerta-Cabarcas, L. E., Mercado-Ricardo, S. M., & Suarez-Yépez, L. K. (2025). Evaluación de las habilidades blandas en estudiantes emprendedores de una

universidad virtual en Cartagena de Indias y estrategias de enseñanza para su fortalecimiento. Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios), 12(1).

Ortiz-Gutiérrez, M. F., Galindo-Henao, A. M., Valbuena-Rodríguez, P. D., Clavijo-Peña, A. V., & Duarte-Leguizamo, J. D. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. Revista científica profundidad construyendo futuro, 14(14), 25-42.

Palmar, R. S., & Valero, J. M. (2022). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. Espacios públicos, 17(39).

Puerta Cabarcas, L. E., & Mercado Ricardo, S. M. (2024) Habilidades gerenciales en estudiantes emprendedores del centro comunitario de atención virtual (CCAV) de la universidad nacional abierta ya distancia (UNAD) Cartagena.

Pedraza, P. F. (2016). La definición del emprendimiento social. Algunos elementos conceptuales para el debate. Revista Finnova: Investigacion e Innovacion Financiera y Organizacional, 2(3), 45-55.

Quero, E. R. M. (2020). Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. Revista Scientific, 5(18), 276-288.

Ramírez, D. A. O., Laitón, S. B. B., & Ruiz, J. A. M. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. Diálogos de saberes: investigaciones y ciencias sociales, (46), 187-200.

Rivera Lozano, M. (2021). Infografía y comprensión funcional sistémica y estructural. Desarrollo de habilidades gerenciales a través de la implementación de un lenguaje hipertextual.

Riveros, B. P. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. Sotavento mba, (15), 54-61.

Rodelo-Calvo, L. A. (2023). La relación entre la Innovación y Sostenibilidad en las organizaciones

Rodríguez Ramírez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento & gestión*, (26), 94-119.

Rodríguez, Y., & Coutín Domínguez, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Acimed*, 13(6), 0-0.

Rodríguez, M. F. (2013). La inteligencia emocional. *Revista de claseshistoria*, (7), 1.

Rodríguez Pérez, H. (2021). Hacia una definición de capital de trabajo desde la perspectiva social. *Retos de la Dirección*, 15(1), 132-151.

Ruesta, C. B., & Iglesias, R. A. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Boletín del Instituto de Andaluz de Patrimonio Histórico*, 8(34), 226-230.

Rubio, E. S. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. 593 Digital Publisher

Salazar, M. E. S., González, M. F. G., & Cerón, E. A. C. (2019). Innovación Empresarial: Factor de competitividad y calidad de vida en Popayán, Colombia. *Revista venezolana de gerencia*, 2, 151-166.

Salinas León, P. D. (2012). Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, en el año 2011.

Sánchez-Sánchez, J. D. (2022). Habilidades técnicas en el ejercicio profesional de la ingeniería en Costa Rica: Un análisis neurocorrelativo. *Uniciencia*, 36(1), 494-510.

Segovia, J., & Espinoza, K. (2001). El desarrollo organizacional. *ACORDES*, 243-252.

Solarte, M. G. (2023). Liderazgo organizacional. Universidad del Valle.

Solis, H. H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, (3), 140-147.

Otero Tapia, A. S, Narciso, J. E. C., Ramirez, N. Y. G., & Rincón, J. S. R. (2021). Gestión de la innovación y su relación con el desarrollo de las pymes. *Conocimiento global*, 6(S3), 240-247.

Toniut, H. R. (2020). El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: aportes de los principales autores. *Palermo Business Review*, (22), 139-156.

Urquizo, W. C., Chávez, D. V., & Pérez, L. F. L. (2022). Habilidades Gerenciales ante la emergencia del Covid-19: Un desafío para la economía de las Pymes de la ciudad de Ambato. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(2), 355-365.

Verdugo-Barrera, D. A., & Barbery-Montoya, D. C. (2023). Habilidades gerenciales en el desarrollo de las ventas de una empresa importadora. *MQRInvestigar*, 7(1), 2997-3016.

Ardiles, Z. M. (2022). Gestión administrativa, habilidades gerenciales y desempeño laboral en Ugel, región Lima provincias. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 665-681.

Chaicha, S. L. V. (2022). Gestión del conocimiento y habilidades gerenciales en el rendimiento laboral del personal de una institución educativa. *Ventanilla, 2021. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2723-2741.

Lira, L. C. C. (2022). Impacto de las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Convergencia Empresarial*, 11(01).

Monge Campas, V. G., Hernández, J., Armando, C., & García García, A. R. (2025). Habilidades directivas y su efecto en el desempeño laboral en empresas restauranteras del noroeste de México. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 30(109), 183-199.

Leyva-Carreras, A. B., Espejel-Blanco, J. E., & Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22.

Gala, J. E. B., Rodríguez, R. R. S., Sánchez, J. D. D. S., & Ancasí, S. P. (2025). Habilidades Gerenciales y Cultura Organizacional: Herramienta para el Fortalecimiento en las Organizaciones: Management Skills and Organizational Culture: Tool for Strengthening Organizations. *Revista Scientific*, 10(35), 364-384.

Villanueva, L. K. B., Vera, K. C. T., & Intriago, D. A. V. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.

Guarnizo Ponce, W. J. (2018). Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior.

Crespo, X. A. M., & Muñoz, J. B. S. (2022). Habilidades gerenciales y planeación estratégica factores de competitividad en mipymes comerciales: Azogues–Ecuador. *ConcienciaDigital*, 5(3.2), 107-136.

Domínguez, J. H. P., Ruiz, J. C. V., & Portillo, A. E. (2025). Estado del Arte de la Cultura Organizacional: Tendencias y Retos Actuales. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 9(1), 2968-2988.

Barba, N. G. S. (2024). Nuevas competencias gerenciales y estrategias disruptivas de gestión empresarial. *RECIMUNDO*, 8(Especial), 265-274.

García, P. A. S. (2024). Aplicación de estrategias de gestión en la determinación de costos por pedido en pequeñas y medianas empresas. *Multidisciplinary Journal of Sciences, Discoveries, and Society*, 1(2)

Morelos-Gómez, J., Cardona-Arbeláez, D., & Lora-Guzmán, H. (2020). Análisis del comportamiento del turismo informal en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia.

Díaz, J. G. (2011). La hotelería informal y la competitividad turística de la ciudad de Cartagena. *Aglala*, 2(1), 70-103.

<https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/874/703>

Devoz, G., & Vega, M. (2010). La competitividad de los servicios turísticos informales en Cartagena. *Economía & Región*, 4(1), 101-134.

Cartagena Cómo Vamos Comunicaciones. (2025). Turismo en Cartagena crece, pero enfrenta desafíos de empleo y sostenibilidad. *Cartagena Cómo Vamos*.

<https://cartagenacomovamos.org/turismo-en-cartagena-enfrenta-desafios-de-empleo-y-sostenibilidad/>

Universidad Tecnológica de Bolívar (2024). La situación del empleo en el sector turismo de Cartagena en la post pandemia. UTB. <https://www.utb.edu.co/blog/noticias/la-situacion-del-empleo-en-el-sector-turismo-de-cartagena-en-la-post-pandemia/>

Alvarado Utria, C., Cifuentes Cifuentes, O. A., & Osorio Garrido, S. L. (2017). Importancia de la imagen de un destino turístico para su sostenibilidad: caso Cartagena de Indias.

Revista de Investigación en Turismo y Sostenibilidad, (año de la publicación si aplica), pp

<https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/764/307>

Giraldo Gómez, M. E. (2018). Modelos de gestión empresarial : estrategia de sostenibilidad, eficiencia y competitividad para las empresas en Colombia. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/737

Gómez Nossa, Á. (2012). Importancia de la implementación del City Marketing para el desarrollo turístico y económico de Cartagena de Indias. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.utb.edu.co/server/api/core/bitstreams/54b1ecc3-4f5d-4bde-aa61-69108da2dd61/content>

Hernández Martínez, S. L., Torres Payares, A. M., Márquez Morales, C. G., & Negrete Naizir, E. (2023). Las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Cartagena (distrito turístico y cultural de Cartagena), Cartagena, Colombia.

Suárez, Paz, Castro y Caridad (2020). Competencias gerenciales en microempresas del sector turístico.

OMT. (n.d.). Glosario de términos de turismo. https://www.untourism.int/es/glosario-terminos-turisticos?utm_source=

Según la OMT. (n.d) “Turismo se refiere a la actividad de los visitantes (RIET 2008, párr. 2.9)”

Moreno, A. F. (2016). Aproximación teórica del objeto de estudio del turismo. https://www.redalyc.org/journal/6538/653869225011/html/?utm_source=m

Ibáñez Pérez, R. M., & Cabrera Villa, C. (Año). Teoría general del turismo: Un enfoque global y nacional. Trillas.

