

## Proceso de toma de decisiones en mipymes hoteleras de Boyacá, Colombia

### The process of decision making in mipymes hoteleras in Boyaca, Colombia

Pedro Ignacio Moya-Espinosa<sup>1</sup>  
Nubia Consuelo Cortés-Rodríguez<sup>2</sup>  
Ana Graciela Martínez-Cárdenas<sup>3</sup>

Recibido: julio 09 de 2018  
Aceptado: noviembre 09 de 2018

#### Resumen

El artículo busca identificar el proceso de Toma de Decisiones, TD, en las empresas hoteleras afiliadas a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, Cotelco, Capítulo Boyacá. Se establecieron las características, el proceso y las herramientas usadas en la TD, resaltándose que se trata de un proceso en el que, entre varias alternativas, se elige una que pueda orientar los cursos de acción y resolver un problema actual o potencial. La investigación es de tipo exploratorio y descriptivo y partió de la revisión bibliográfica; luego, se aplicó una encuesta estructurada a 54 de 59 gerentes como población objeto de estudio. Los resultados indican que las empresas estudiadas corresponden en un 70,9% a microempresas, donde los gerentes desarrollan un proceso estructurado en la TD, con la tendencia a aplicar algunas acciones al uso de herramientas gerenciales en gestión de calidad y servicio al cliente.

**Palabras clave:** empresas hoteleras, habilidades directivas, hoteles, mipymes, toma de decisiones.

#### Abstract

The article looks for the identification process of Decision Making, DM, in hotel companies affiliated to the Hotel and Tourism Association of Colombia, Cotelco, Boyacá Chapter. The characteristics, process and tools used in the DM were established, highlighting that it is a process in which, among several alternatives, one is chosen that can guide the courses of action and solve a current or potential problem. The research is exploratory and descriptive and it started by doing a literature review, then, a structured survey was applied to 54 of 59 managers as the target population. The results indicate that the companies studied correspond in a 70.9% to microenterprises, where the managers develop a structured process in the DM, with a tendency to apply some actions to the use of management tools in quality management and customer service.

**Keywords:** hotel companies, managerial skills, hotels, mipymes, decision making.

- 1 Administrador de empresas, Doctorado en gestión - universidad EAN, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Duitama, Colombia. E-mail: [pedro.moya@uptc.edu.co](mailto:pedro.moya@uptc.edu.co)
- 2 Administradora Turística y Hotelera, Magíster en administración de empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Duitama, Colombia. E-mail: [nubia.cortes@uptc.edu.co](mailto:nubia.cortes@uptc.edu.co)
- 3 Administradora Industrial, Magíster en dirección de proyectos, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Duitama, Colombia. E-mail: [ana.martinez01@uptc.edu.co](mailto:ana.martinez01@uptc.edu.co)

## 1. Introducción

Los constantes cambios en el entorno hacen que las empresas, en este caso del sector hotelero, busquen cómo disminuir las situaciones de incertidumbre y riesgo; es decir, cómo tomar decisiones que contribuyan a orientar cursos de acción y lograr la eficiencia y eficacia (Moya-Espinosa & Moscoso-Durán, 2017). De acuerdo con Acle – Mena, Villalobos-Abrego y Herrera-López (2016): “la hotelería es la actividad de facilitación en el turismo que se encarga del alojamiento, la comodidad y que la estadía del turista sea agradable, en un proceso de integración con los atractivos, recursos e instalaciones, facilidades y acceso”. En este sentido, las empresas hoteleras son de gran importancia en el desarrollo de la región y del país, por lo que la identificación del proceso de Toma de Decisiones, TD, se convierte en objeto de estudio en la integración del sector empresarial y la academia.

El interrogante central de este trabajo, gira alrededor de la identificación del proceso de toma de decisiones en las empresas hoteleras boyacenses, afiliadas a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, Cotelco. Acevedo, Linares y Cachay (2010) citando a Samuelson y Nordhaus (2002), consideran que: “las decisiones se enmarcan dentro de los conceptos de costos y ganancias y buscan la eficiencia y el mayor rendimiento”. Por esta razón, la investigación se orienta a identificar el proceso de TD como habilidad directiva, que se constituye en la capacidad de los gerentes para desarrollar estrategias de comunicación, resolución de problemas y motivación para el logro de objetivos.

La TD deriva en un proceso que facilita el reconocimiento de las empresas hoteleras, siendo un referente para orientar acciones presentes y futuras en el ejercicio gerencial, que permite la minimización de costos y el aprovechamiento de los recursos. En las siguientes secciones se expone el proceso de TD, que caracteriza el contexto empresarial de los hoteles agremiados en Boyacá. Se inicia con un marco teórico que menciona aspectos relacionados con el proceso de las mipymes hoteleras y,

posteriormente, se destaca la metodología utilizada y se presentan los resultados, la discusión y las conclusiones.

## 2. Marco teórico y metodología

### 2.1 La toma de decisiones

De acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española (2018), la decisión es la determinación o resolución que se toma o se da en una cosa dudosa; también se considera como la firmeza de carácter. En términos generales, el sustantivo decisión está relacionado con el verbo decidir, que significa elegir. En esta investigación se define el término decisión, como: elección de la mejor opción entre un panorama de posibilidades que permiten orientar acciones en el orden económico, administrativo y social.

Las decisiones proporcionan estabilidad a las organizaciones y deben ser tomadas diariamente por sus directivos en aspectos vinculados con las finanzas, la tecnología, el talento humano, entre otros. Asimismo, estas deben ser acordes con las situaciones presentes en el medio. Según Del Río-Cortina, Cardona-Arbeláez y Guacará-Villalba (2017), los cambios en el entorno organizacional afectan a la empresa, por lo que se deben practicar toma de decisiones internas que puedan adaptarse a las constantes dinámicas de los mercados. La Toma de Decisiones, TD, se propone como el proceso a través del cual se brinda solución a las diferentes situaciones o problemas de las empresas hoteleras, mediante la identificación y selección de la mejor alternativa: aquella que genere el máximo valor para los intereses organizacionales y sociales.

Para Daft (2000), la TD es un proceso en el que se identifican y resuelven problemas en la organización, cuando se consideran cursos alternativos de acción, selección e implante de una opción. Gareth y George (2013), definen la TD organizacional, como: “la respuesta a un problema, a través de la búsqueda y selección de una solución o curso de

acción que pueda crear el máximo valor para los inversionistas organizacionales". Igualmente, Hellriegel y Slocum (2004), afirman que por medio de la TD, se pueden definir los problemas, recopilar los datos, generar alternativas y seleccionar un curso de acción. El teórico más reconocido en el análisis del proceso de TD, es Simon (1972), quien la define como: "un esfuerzo planeado y cooperativo, en el cual cada participante tiene un papel reconocido que cumplir y unas obligaciones o tareas por ejecutar".

Para Espino-Rodríguez (2016), en los hoteles, la TD permite que el directivo pueda hacer cambios que conlleven prioridades competitivas, las cuales puedan redundar en una mejor calidad del servicio, eficiencia, productividad de los colaboradores, reducción de costos e introducción de nuevos productos, entre otros. Lo anterior indica que la TD deriva en el proceso central de la actividad gerencial y directiva, considerada como una habilidad blanda en la que se presentan turbulencias, y que se debe potencializar para que adquiera veracidad. Esto es respaldado por autores como: Griffin (2016), y Whetten y Cameron (2016), quienes reseñan cómo se debe mejorar la habilidad directiva en este mundo moderno para que se cumplan cabalmente las funciones y se alcance el éxito organizacional. Los gerentes, que lideran el trabajo de otros, deben poseer habilidades acordes a las situaciones organizacionales. Así, Vázquez-Ruiz (2010), afirma que la gestión eficaz del tiempo es vital para el ejercicio de la función directiva y que a través de la misma se puede facilitar que otras tareas de los directivos se adelanten con éxito.

## 2.2 Estilos de decisión y herramientas gerenciales

El estilo es el conjunto de rasgos específicos que identifican y caracterizan la gestión de las empresas. Para Hamilton, Shih y Mohammed (2017), los estilos de decisión intuitivo y racional diferencian el proceso de TD, dado que: "algunas personas realizan una búsqueda exhaustiva de información y una evaluación sistemática de todas las opciones y posibles alternativas, mientras que otras depen-

den de utilizar un proceso rápido de TD basado principalmente en corazonadas y sentimientos". Además, las decisiones están centralizadas en el gerente y en el conocimiento que posee, ya sea por su formación profesional y experiencia laboral o por la influencia de su círculo social (Morales-Rubiano, Ortiz-Riaga, Duque-Orozco & Plata-Pacheco, 2017).

En cuanto a las herramientas gerenciales utilizadas en el proceso de TD, existe una gran variedad, siendo importantes por su contribución en el logro de los objetivos de la organización (Vásquez-Avila, 2016). En este caso se consideraron: benchmarking, empowerment, downsizing, balance scorecard (BSC), outsourcing, calidad total y joint venture, dada su importancia a la hora de tomar una decisión. Zapata et al., (2009), indican que: "entre los diferentes tipos de herramientas para la TD, algunas son de carácter metodológico y otras de carácter cuantitativo; el directivo puede elegir la herramienta que más se adapte al problema y la decisión a tomar". Estas herramientas aparecen en el mundo de la administración a mediados del siglo XX, orientándose, como ocurre en el benchmarking, a comparar los servicios de los mejores competidores, que les permitan diseñar estrategias en pro del mejoramiento de la organización (Cote-Peña, Meneses-Amaya, Arenas-Morantes & Caballero-Pérez, 2016).

## 2.3 Metodología

El estudio corresponde a una investigación de tipo exploratorio y descriptivo, en la que se busca identificar el proceso de Toma de Decisiones, TD, en las empresas hoteleras afiliadas a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, Cotelco, Capítulo Boyacá. En esta investigación, se considera como empresa hotelera a toda actividad organizada para ofrecer los servicios de hospedaje y brindar comodidad al huésped, con lo que se espera que su estadía resulte agradable; esto según las características de un hotel, establecidas en la Norma Técnica Sectorial, NTS, 006 de 2009.

Inicialmente se identificaron 59 empresas hoteleras como población objeto de estudio. La muestra se seleccionó a través de un muestreo aleatorio simple sin reposición (Pérez, 2000), con un tamaño muestral de 54 gerentes, en establecimientos de alojamiento ubicados en quince municipios del departamento de Boyacá. En la tabla 1 se indican las características de la muestra.

**Tabla 1.** Características de la muestra.

<b>Porcentaje de error aceptado(e)</b>	4%
<b>Nivel de confianza</b>	95%
	(con valor Sigma de 1,96 )
<b>P= Proporción de gerentes que hacen parte de los hoteles afiliados a Cotelco Boyacá</b>	0,5
<b>Q= Proporción de gerentes del departamento de Boyacá de los hoteles no afiliados a Cotelco</b>	0,5
<b>Tamaño de la población (N)</b>	59 Establecimientos afiliados
<b>Total de la muestra</b>	54 (91,5%)

Luego, seis gerentes fueron entrevistados a profundidad para identificar términos vinculados con el proceso de TD. Posteriormente, se diseñó el instrumento de recolección de información, una encuesta estructurada en este caso, que fue aplicada a los 54 gerentes de la muestra. La encuesta tiene 28 preguntas abiertas y escalas Likert, divididas en tres secciones: en la primera se solicitó información general; en la segunda se indagó sobre el proceso de TD; en la tercera se recopiló información relacionada con el establecimiento, la cual permitió determinar las características de los establecimientos de alojamiento y el proceso de TD por parte de los gerentes.

El instrumento fue evaluado por cinco expertos vinculados al sector hotelero, para establecer el cumplimiento de los criterios de: claridad, coherencia, relevancia y suficiencia. Esta revisión obtuvo resultados favorables, por lo que se realizó una prueba piloto con el 20% de la muestra, diez gerentes, dando un Alpha de Cronbach igual o superior a 0,7, valor aceptable para la confiabilidad del instrumento. Las variables consideradas se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2.** Variables seleccionadas para la construcción del instrumento.

<b>Nivel de Variable</b>	<b>Variable</b>
Información general	Identificación del hotel
	Capacidad de alojamiento
	Clasificación establecimiento de alojamiento y hospedaje
	Profesión, años de experiencia y área de estudios (gerente)

Nivel de Variable	Variable
Proceso de Toma de Decisiones	Experiencia en el cargo de gerente en el proceso de tomar decisiones
	Criterios según la percepción y forma de proceder al tomar una decisión
	Factores tenidos en cuenta en la Toma de Decisiones
	Áreas del hotel con proceso estructurado
	Frecuencia de programación.
Información hotel	Uso de herramientas sistematizadas
	Acciones en la toma de decisiones
	Tipo de sociedad, número de propietarios, número de trabajadores

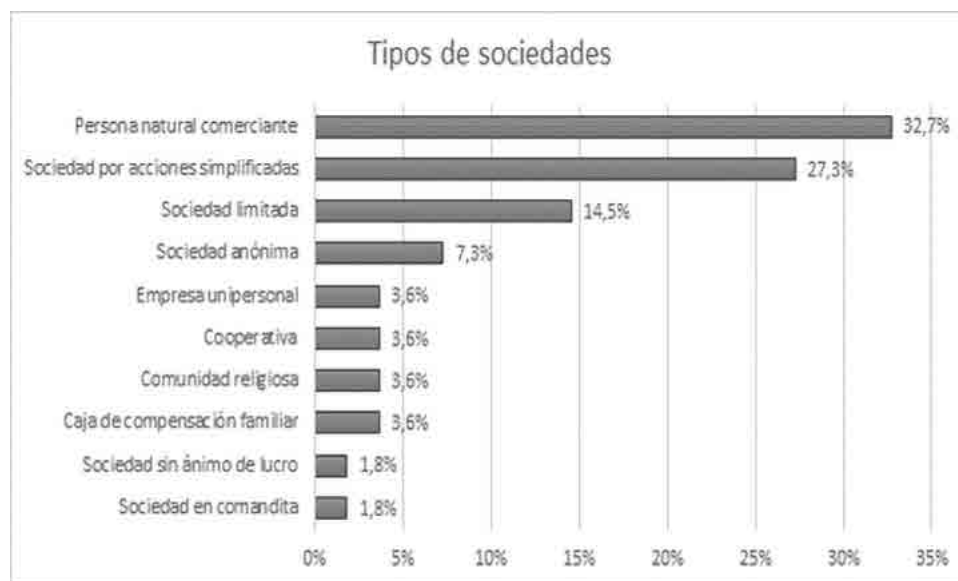
El análisis de datos se hizo por medio del programa estadístico SPSS V24, software licenciado por la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. La aplicación de las encuestas se llevó a cabo de forma directa y, para identificar el proceso de toma de decisiones, se tuvo en cuenta una escala de Likert con cinco opciones de respuesta.

### 3. Resultados y discusión

En referencia a las características de los gerentes de los hoteles, se encontró que el 53,7% son mujeres, con una edad promedio de 47 años, mientras que el 46,3% son hombres, con una edad promedio de 54 años. Esto devela la participación de la mujer en la dirección de organizaciones, en concordancia con López-Vergara, Gómez-Betancourt y Betancourt-Ramírez (2011), quienes exponen que el desempeño de la mujer en la dirección de las organizaciones de carácter familiar, se da principalmente por la motivación intrínseca de proteger su patrimonio.

En cuanto al nivel de estudio, se identificó que el 83% de los gerentes encuestados son profesionales, en las siguientes áreas: %74 en administración y afines, 7,4% en contaduría y 18,6% en otras profesiones. Además, los resultados indican que los gerentes son propietarios, que deciden desarrollar actividades de emprendimiento en la gestión y dirección de sus propios establecimientos, lo que a su vez les ha permitido incursionar en cargos gerenciales.

Los establecimientos de alojamiento pertenecen, jurídicamente, a: personas naturales comerciantes en un 32,7%; a Sociedades por Acciones Simplificadas, SAS, en un 27,3%, y a Sociedades Limitadas en un 14,5%, como se observa en la figura 1.



**Figura 1.** Tipos de sociedades de las empresas estudiadas.

Según la Ley 905 de 2004 (Ministerio de Industria y Turismo, 2004), las mipymes se clasifican de acuerdo al número de trabajadores fijos. En el caso de las empresas afiliadas a Cotelco, se determinó que un 70,9% de los hoteles corresponden a microempresas, 25,45% a pequeñas empresas, y un 3,62% a medianas empresas. Los datos también revelan la presencia de empresas familiares, que dinamizan la economía local con la generación de empleos. Las empresas familiares, que por lo “general pertenecen a una persona o varios miembros de la misma familia, pueden estar dirigidas por el fundador empresario y emplear al otro cónyuge, a otros parientes, o bien pueden ser administradas por los hijos o nietos del fundador” (Lopera-Reyes & Rueda-Montes, 2010).

Frente a los propietarios de los establecimientos de alojamiento y hospedaje, en promedio están conformados por tres familiares; sin embargo, un 10,9% no especifica el número de familiares propietarios. En cuanto al número de trabajadores promedio, estos son cuatro en el nivel administrativo y diez en el operativo, de lo que se deduce que

los cargos administrativos son menos ofertados que los operativos. Esto último se debe al nivel de preparación requerido, y a que los cargos directivos son usualmente asignados a los propietarios o familiares.

En cuanto al proceso de TD se siguió el modelo racional, según el proceder del gerente. De este modo, se obtuvieron las respuestas de los 54 gerentes encuestados, que muestran que un 77,8% analiza la situación problema; un 70,4% evalúa las diferentes alternativas de solución; un 57,4% establece posibles alternativas de solución y un 68,5% selecciona y evalúa posibles alternativas, de las cuales escoge la mejor, como se observa en la tabla 3. Es de destacar que los gerentes del sector hotelero siempre analizan la situación problema, lo que se evidencia en sus respuestas con un 77,8%, evalúan seguidamente las alternativas y establecen la que más se ajusta a la solución del problema. Esto denota claramente que hay un proceso establecido para la TD, en la mayoría de los establecimientos encuestados.

**Tabla 3.** Proceso de TD en las empresas hoteleras de Boyacá, valores en %.

Proceso de Toma de Decisión (criterios)	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Analiza la situación problema que se ha presentado	0,0	0,0	5,6	16,7	77,8
Evalúa las diferentes alternativas de solución	0,0	0,0	5,6	24,1	70,4
Establece posibles alternativas para la solución de problemas	0,0	0,0	3,7	38,9	57,4
Selecciona y evalúa posibles alternativas y elige la mejor	0,0	0,0	7,4	24,1	68,5

En todo proceso decisorio, el gerente tiene una forma de proceder. Los datos indican que, en su mayoría, el empresario contempla los pros y contras o diferentes factores que puede presentar una situación a resolver, reuniendo la información necesaria para solucionar los problemas. El 96% de los gerentes encuestados tienen en cuenta los pros y contras de una situación para poder decidir; igualmente, consideran diferentes factores a la

hora de la TD, como lo indica la cifra del 94%. Así mismo, el 76% de los gerentes reúne la información necesaria antes de la TD, y admiten confiar en la experiencia profesional y personal, lo que indica un estilo de decisión racional e intuitivo. Sin embargo, un 20% y 13%, manifestaron no guiarse en la TD por la razón o la intuición, respectivamente, ver figura 2.



**Figura 2.** Factores que tienen en cuenta los gerentes en el momento de decidir.

Los estilos de decisión están vinculados a los estilos de liderazgo, que inciden de manera directa en los procesos de trabajo grupal, en el ambiente laboral y, por supuesto, en los resultados organizacionales, como lo afirman Sosik, Avolio y Kahai (1997). Los autores consideran, además, que el estilo de liderazgo y el de decisión afectan la creati-

vidad y la productividad individual y, por ende, la global.

Los factores que mayormente son tenidos en cuenta por los gerentes para la TD en las organizaciones, son: el cumplimiento de las exigencias normativas del gobierno, con un 87%; las estadísticas de ocupación, temporadas y el análisis de la

competencia, con un 56%; los indicadores de satisfacción del cliente, con un 50%; y el análisis de indicadores financieros y operacionales, con un 48%. En las empresas analizadas, la TD es de carác-

ter centralizado y el gerente es el actor principal del proceso, con una estructura funcional por departamentos, como se muestra en la figura 3.

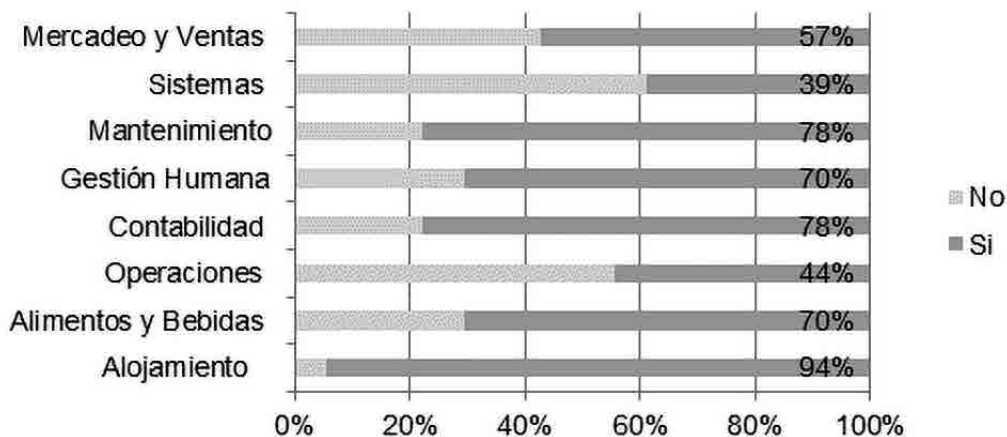


Figura 3. Estructura funcional de los establecimientos hoteleros.

Se estableció que las 54 empresas estudiadas están organizadas por áreas, las cuales delegan la responsabilidad para llevar a cabo los procesos estructurados, como: alojamiento 90,9%, alimentos y bebidas 76,36%, gestión humana 85,45%, operaciones 49,09% y mantenimiento 85%. La responsabilidad se centra en el administrador y/o gerente, seguido por un jefe de área.

En cuanto a las principales acciones encaminadas a utilizar las herramientas que contribuyen a la TD en el sector, se encontró que el 31,5% utiliza algunas veces el benchmarking y las opiniones que puedan apoyar este proceso, permitiendo el análisis de elementos que se están aplicando en otras organizaciones, para que en un momento dado, presenten algún beneficio. Los encuestados admiten que, en una proporción del 44,4%, han recurrido a acciones que se enfocan en el Downsizing, reducción en el tamaño y costos de la organización (Bravo & de Egaña, 2017), con el propósito de mantenerla competitiva y ajustada a los cambios de tecnología, lo que permite suponer que la contratación de personal puede mantenerse estable y no aumentar en cantidad.

Frente a la utilización de acciones encaminadas al Balanced ScoreCare, BSC, un 48,1% de los encuestados opina que concentran habilidades y conocimientos de su personal, apoyados en todo momento en el cumplimiento de la misión institucional. De esta forma alcanzan un buen desempeño en aspectos relacionados con: las finanzas, la atención al cliente y el desarrollo de procesos internos, que propenden por el desarrollo y crecimiento organizacional. Esta herramienta tan importante en las organizaciones de hoy en día, se relaciona con el empoderamiento que los gerentes conceden a sus colaboradores en procura de mayores y mejores resultados (Montoya-Agudelo & Bárbaro, 2011). En este sentido, el 42,6% de los entrevistados siempre otorga poder para que se tomen decisiones innovadoras en sus organizaciones.

Las iniciativas empresariales de la hotelería en Boyacá destacan que, en la mayoría de los casos, prevalecen las empresas familiares, generando aportes a la dinámica en la economía de la región (Alvarez-Meneses, 2013). Además, se evidencia un panorama favorable de crecimiento en la ocupa-



ción hotelera, pues, según datos del Departamento Nacional de Estadística, DANE, en el periodo enero-julio de 2018, la tasa de ocupación de los hoteles fue de 55,2%, cifra superior en 0,9 puntos porcentuales, comparada con la ocupación del mismo periodo de 2017 (DANE, 2018). Igualmente, en el periodo enero-julio de 2018, los ingresos reales de los hoteles aumentaron 7% frente al mismo periodo de 2017 (DANE, 2018). Es de destacar que el sector de la hotelería, se encamina hacia un crecimiento favorable para los establecimientos formales, inscritos en el Registro Nacional de Turismo, por lo cual, los directivos de estas organizaciones deben reforzar las habilidades que les permitan contribuir cada día al crecimiento del sector.

Al confrontar lo expuesto por Espino-Rodríguez (2016), en relación con las decisiones de la organización en la gerencia y en las prioridades competitivas, los resultados revelan una relación positiva entre las decisiones operativas y las prioridades competitivas, lo que permite destacar la importancia de la TD para el éxito empresarial. Igualmente, cabe enfatizar en la responsabilidad directiva del líder y motivador frente a sus colaboradores, ya que es el encargado de definir el rumbo de crecimiento de la organización.

Otros autores, como Prajogo, McDermott y Goh (2008), encontraron que las decisiones gerenciales en las organizaciones están relacionadas con: la tecnología, los procesos, las actividades de operaciones logísticas, la ubicación, programación y prioridades competitivas. Esto indica la importancia de identificar los procesos de TD para los gerentes de los hoteles de Boyacá, capacitándolos en las nuevas tecnologías asociadas a la administración, ya que ellos contribuyen de manera significativa al desarrollo no solo del hotel como organización, sino de todo el sector hotelero.

#### 4. Conclusiones

Los resultados indican que el proceso de Toma de Decisiones, TD, en las empresas hoteleras afiliadas a Cotelco, capítulo Boyacá, es de carácter centrali-

zado y el gerente es el actor principal. Este aspecto permite resaltar la importancia de los equipos de trabajo en estos procesos, que en lo posible deben ser participativos, ya que pueden constituirse en motivación para los colaboradores. En cuanto a la estructura organizacional, se encontró que la TD se da en una estructura organizativa por áreas de trabajo, como: alojamiento, contabilidad y mantenimiento, alimentos y bebidas, gestión humana, mercadeo y ventas y sistemas, áreas claramente definidas para la operación de las empresas hoteleras.

También es preciso concluir que existen diversos estilos de decisión y de liderazgo, de acuerdo con las diferentes posturas o puntos de vista; en consecuencia, es difícil determinar cuál de ellos es el mejor, puesto que cada situación y cada problema requieren de un estilo propio, según las circunstancias, la objetividad, la importancia de la decisión, la relevancia, las probabilidades de éxito, la experiencia y liderazgo del gerente, el apoyo para el logro de los objetivos y las competencias del equipo de trabajo.

Los gerentes encuestados cuentan con formación profesional en áreas de administración, economía y contaduría, y en otras como ingeniería y derecho; sin embargo, sería conveniente fortalecer la formación complementaria en áreas de conocimiento pertinentes y necesarias, con planes de capacitación a través de nuevas tecnologías de información y comunicación, que les permitan estar a la vanguardia del liderazgo de las organizaciones hoteleras.

En síntesis, en la solución de problemas organizacionales de los establecimientos estudiados, prima el estilo de decisión racional y no se recurre a modelos específicos para la TD. Algunos directivos manifestaron que siguen un proceso para tomar decisiones en el que se identifica el problema, se establecen posibles alternativas de solución y se escoge la mejor alternativa. En este sentido, es necesario adelantar otras investigaciones que den cuenta de la realidad empresarial del sector hote-

lero, especialmente en lo relacionado con el proceso de toma de decisiones.

### Agradecimientos

A la Dirección de Investigaciones de la UPTC por financiar el proyecto SGI-2225, titulado: el Proceso de toma de decisiones en Pymes hoteleras en el departamento de Boyacá (Colombia). También se agradece a los grupos de investigación: Emprender ATH, y Sinergia Organizacional, de la UPTC; así como a la Dirección Ejecutiva de la Asociación Hotelería y Turística de Colombia, COTELCO Capítulo Boyacá.

### Referencias

- Acevedo, A., Linares, C., & Cachay, O. (2010). Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de Decisiones o Resolución de Problemas. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial, UNMSM*, 13 (1), 18-27. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/816/81619989003.pdf>
- Acle-Mena, R. S., Villalobos-Abrego, C., & Herrera-López, B. (2016). Reposicionamiento del Barrio del Artista para aumentar su valor cultural-artístico en Puebla, México. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 6 (2), 109-116. doi: <http://doi.org/10.19053/20278306.4601>
- Alvarez-Meneses, T. (2013). La planificación turística: un aspecto clave para el desarrollo sostenible y regional de Boyacá. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 3 (2), 101-110. doi: <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.2169>
- Bravo, C. S., & de Egaña, A. H. (2017). Influencias de la estrategia de downsizing sobre la estructura de la empresa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19 (63), 118-132. doi: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i63.1905>
- Cote-Peña, C., Meneses-Amaya, C., Arenas-Morantes, C., & Caballero-Pérez, D. (2016). Benchmarking entre sistemas regionales de innovación: el caso de Santander y Antioquia, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 7 (1), 11-24. doi: <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.v7.n1.2016.4088>
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.
- Del Río-Cortina, J., Cardona -Arbeláez, D., & Guacarí-Villalba, A. (2017). Responsabilidad social empresarial y construcción de la marca: una nueva mirada a las estrategias de gestión. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 8 (1), 49-60. doi: <https://doi.org/10.19053/20278306.v8.n1.2017.7370>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (2018). *Muestra mensual de hoteles (MMH)*.
- Diccionario de la Lengua Española (2018). *Definición de decisión*. Recuperado de: <https://bit.ly/2BwSYxa>
- Espino-Rodríguez, T. (2016). How hotels compete on the basis of competitive priorities and their relationship with infrastructural and structural decisions. *Service Business*, 10 (4), 737-773. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/270883649\\_The\\_structural\\_and\\_infrastructural\\_decisions\\_of\\_operations\\_management\\_in\\_the\\_hotel\\_sector\\_and\\_their\\_impact\\_on\\_organizational\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/270883649_The_structural_and_infrastructural_decisions_of_operations_management_in_the_hotel_sector_and_their_impact_on_organizational_performance)
- Gareth, J., & George, J. (2013). *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill.
- Griffin, D. (2016). *Habilidades directivas*. México: Pearson.

Hamilton, K., Shih-Shin, I., & Mohammed, S. (2017). The predictive validity of the decision styles scale: an evaluation across task types. *Personality and Individual Differences*, 119 (2017), 333-340. Recuperado de: <https://pennstate.pure.elsevier.com/en/publications/the-predictive-validity-of-the-decision-styles-scale-an-evaluatio>

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.

Lopera-Reyes, Y., & Rueda-Montes, A. (2010). *Clasificación y caracterización de las empresas de familia del sector hotelero en la ciudad de Bogotá* (Tesis de pregrado). Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle. Recuperado de: <https://bit.ly/2AkyAhR>

López-Vergara, M., Gómez-Betancourt, G., & Betancourt-Ramírez, J. (2011). Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana. *Cuadernos de Administración*, 24 (42), 253-274. Recuperado: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042012>

Ministerio de Industria y Turismo (2004). Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia: Diario oficial.

Montoya-Agudelo, C. A., & Bárbaro, J. C. (2011). El Balanced Scorecard como sistema de control y su aplicación como herramienta de evaluación en el ambiente bibliotecario. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 34 (1), 35-47. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-09762011000100003&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-09762011000100003&lng=en&tlng=es).

Morales-Rubiano, M., Ortiz-Riaga, C., Duque-Orozco, Y., & Plata-Pacheco, P. (2017). Fuentes de conocimiento e imágenes de la innovación en micro y pequeñas empresas de turismo: agencias de viajes y hoteles en Bogotá y Pereira. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 7 (2), 217-230. doi: <https://doi.org/10.19053/20278306.v7.n2.2017.6081>

Moya-Espinosa, P., & Moscoso-Durán, F. (2017). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en el modelo empresarial del sector hotelero colombiano. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 8 (1), 11-22. doi: <https://doi.org/10.19053/20278306.v8.n1.2017.7367>

Norma Técnica Sectorial. (2009). NTS 006: *Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje*. Categorización por estrellas de hoteles. Colombia. Recuperado de: <https://bit.ly/2R3IZUm>

Pérez, C. (2000). *Técnicas de muestreo estadístico: teoría, práctica y aplicaciones informáticas*. México: Alfaomega.

Prajogo, D., McDermott, P., & Goh, M. (2008). Impact of value chain activities on quality and innovation, *International Journal of Operations and Production Management*, 28 (7), 615-635. Recuperado de <https://bit.ly/2AkeAXG>

Simon, H. (1972). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. España: Aguilar.

Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82, 89-103. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/232553000\\_Effects\\_of\\_Leadership\\_Style\\_and\\_Anonymity\\_on\\_Group\\_Poten](https://www.researchgate.net/publication/232553000_Effects_of_Leadership_Style_and_Anonymity_on_Group_Poten)

cy\_and\_Effectiveness\_in\_a\_Group\_Decision\_Support\_System\_Environment

Vázquez-Luis, R. (2010). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Vásquez-Avila, L. P. (2016). *Impacto de las herramientas gerenciales frente a la toma de decisiones en el sector hotelero, de la ciudad de Villavicencio*

(Tesis de maestría). Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <http://bdigital.unal.edu.co/52354/>

Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.

Zapata, A., Murillo, G., Martínez, J., González, C., Salas, J., Ávila, H., & Caicedo, A. (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y del management*. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones.