

Estrategias gerenciales y competitividad en el sector hotelero: Una revisión documental aplicada al contexto del Desierto de la Tatacoa

Managerial Strategies and Competitiveness in the Hotel Sector: A Document Review Applied to the Context of the Tatacoa Desert

Estratégias Gerenciais e Competitividade no Setor Hoteleiro: Uma Revisão Documental Aplicada ao Contexto do Deserto da Tatacoa

Luisa Fernanda Tole Escobar¹, <https://orcid.org/0009-0001-5792-3960>

John Edison García Peñaloza², <https://orcid.org/0000-0003-3788-0411>

Catalina Palomo³, <https://orcid.org/0009-0009-7888-6140>

¹Universidad UAN Antónío Nariño, Colombia

²Universidad Surcolombiana, Colombia

³Universidad Nacional Abierta y a distancia UNAD, Colombia

Autor para correspondencia: luisatole@uan.edu.co

RESUMEN

El posicionamiento competitivo en el sector hotelero contemporáneo ha transitado hacia un enfoque de capacidades organizacionales, donde la sofisticación gerencial determina la sostenibilidad corporativa. El presente artículo de revisión sistemática tiene como objetivo analizar los desafíos y oportunidades que condicionan la efectividad de la reconversión económica hacia el turismo en el sector hotelero del Desierto de la Tatacoa (Villavieja, Huila), mediante la literatura científica y técnica publicada en el periodo 2020-2025. Metodológicamente, el estudio se fundamenta en un enfoque cualitativo de carácter descriptivo con diseño documental, aplicando el método inductivo-deductivo y la técnica de análisis de contenido sobre bases de datos de alto impacto como SciELO y Google Académico. El cimiento epistémico se estructuró a partir de la Teoría de las Capacidades Dinámicas, la disrupción gerencial en servicios y la gestión del conocimiento bajo enfoques pedagógicos constructivistas. Los resultados develan una profunda paradoja sectorial: mientras el territorio cuenta con un elevado reconocimiento institucional como destino sostenible y astronómico, internamente impera un rezago funcional dominado por el empirismo reactivo, la miopía directiva y una marcada rigidez operativa debida a la dependencia de la trayectoria (path dependency). Se concluye que la viabilidad de una transformación competitiva y la superación de las debilidades tecnológicas locales no dependen unívocamente de la ventaja comparativa geográfica, sino del codiseño de una propuesta pedagógica con enfoque constructivista y un modelo de gobernanza corporativa que actúen como vehículos de estructura cognitiva para institucionalizar rutinas de aprendizaje organizacional continuo en las organizaciones hoteleras del territorio.

Palabras clave: Capacidades dinámicas, Desierto de la Tatacoa, Disrupción gerencial, Gestión del conocimiento, Propuesta pedagógica, Sector hotelero.

ABSTRACT

Competitive positioning in the contemporary hotel sector has shifted toward an organizational capabilities approach, where managerial sophistication determines corporate sustainability. This systematic review article aims to analyze the challenges and opportunities that condition the effectiveness of the economic reconversion toward tourism in the hotel sector of the Tatacoa Desert (Villavieja, Huila), through scientific and technical literature published in the 2020–2025 period. Methodologically, the study is grounded in a descriptive qualitative approach with a documentary research design, applying the inductive-deductive method

and content analysis techniques on high-impact databases such as SciELO and Google Scholar. The epistemic scaffolding was structured based on the Dynamic Capabilities Theory, managerial disruption in services, and knowledge management under constructivist pedagogical approaches. The results reveal a profound sectorial paradox: while the territory enjoys high institutional recognition as a sustainable and astronomical destination, internally a functional lag prevails, dominated by reactive empiricism, managerial myopia, and a marked operational rigidity due to path dependency. It is concluded that the viability of a competitive transformation and the overcoming of local technological weaknesses do not depend unequivocally on geographical comparative advantage, but rather on the co-design of a pedagogical proposal with a constructivist approach and a corporate governance model that act as vehicles of cognitive scaffolding to institutionalize continuous organizational learning routines within the hotel organizations of the territory.

Keywords: Corporate governance, Dynamic capabilities, Knowledge management, Managerial disruption, Pedagogical proposal, Tatacoa Desert.

RESUMO

O posicionamento competitivo no setor hoteleiro contemporâneo tem transitado para uma abordagem de capacidades organizacionais, onde a sofisticação gerencial determina a sustentabilidade corporativa. O presente artigo de revisão sistemática tem como objetivo analisar os desafios e oportunidades que condicionam a efetividade da reconversão econômica para o turismo no setor hoteleiro do Deserto da Tatacoa (Villavieja, Huila), por meio da literatura científica e técnica publicada no período de 2020-2025. Metodologicamente, o estudo fundamenta-se em uma abordagem qualitativa de caráter descritivo com desenho documental, aplicando o método indutivo-dedutivo e a técnica de análise de conteúdo sobre bases de dados de alto impacto como SciELO e Google Acadêmico. O alicerce epistêmico foi estruturado a partir da Teoria das Capacidades Dinâmicas, da disrupção gerencial em serviços e da gestão do conhecimento sob enfoques pedagógicos construtivistas. Os resultados revelam uma profunda paradoxo setorial: enquanto o território conta com elevado reconhecimento institucional como destino sustentável e astronômico, internamente impera um atraso funcional dominado pelo empirismo reativo, pela miopia diretiva e por uma marcada rigidez operacional devida à dependência da trajetória (path dependency). Conclui-se que a viabilidade de uma transformação competitiva e a superação das fragilidades tecnológicas locais não dependem univocamente da vantagem comparativa geográfica, mas sim do codesenho de uma proposta pedagógica com enfoque construtivista e de um modelo de governança corporativa que atuem como veículos de estrutura cognitiva para institucionalizar rotinas de aprendizagem organizacional contínua nas organizações hoteleiras do território.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas, Deserto da Tatacoa, Disrupção gerencial, Gestão do conhecimento, Proposta pedagógica, Setor hoteleiro.

Recibido: 5/4/2025 Aprobado: 30/5/2026

Introducción

En la contemporaneidad, el concepto de competitividad ha transitado de una concepción eminentemente mecanicista y financiera hacia una perspectiva sistémica y de capacidades organizacionales, donde las dinámicas de los mercados actuales exigen que las unidades productivas no fundamenten su posicionamiento únicamente en el control de activos tangibles, sino en la sofisticación de su arquitectura gerencial y en su flexibilidad frente a entornos caracterizados por la incertidumbre. En este marco, la gestión estratégica se erige como el núcleo motor capaz de mitigar las perturbaciones del entorno para reconvertirlas en ventajas competitivas de carácter sostenible; una premisa que devela una asimetría crítica en las economías en desarrollo, donde la literatura científica evidencia una profunda brecha entre los postulados de la teoría administrativa de vanguardia y la realidad operativa de los servicios hoteleros en destinos turísticos emergentes. Chen y Martínez (2023) sostienen que la sostenibilidad comercial de las organizaciones hoteleras no depende de factores externos del mercado, sino de la existencia de una gobernanza profesionalizada capaz de superar las limitaciones internas, como la miopía directiva y la falta de alineación entre la táctica y la estrategia de largo plazo.

Bajo esta perspectiva analítica, se logra establecer existe un rezago corporativo, el cual responde a modelos de liderazgo obsoletos que subordinan la visión prospectiva a favor de la inmediatez operativa, provocando que, ante la carencia de una hoja de ruta estratégica definida, la gestión empresarial se torne puramente reactiva y se limite drásticamente la captura de valor en nichos de mercado de alta especialización, tales como el turismo de naturaleza, arqueológico o científico, generándose con ello que, al trasladar esta problemática conceptual y operativa al escenario colombiano, el fenómeno adquiera matices específicos que contrastan con el marco normativo e institucional regulatorio; más aún si se considera que en el país, el aparato productivo

nacional se encuentra tipificado por el Decreto 957 de 2019 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2019, junio 5), el cual establece una categorización técnica de las empresas en los macrosectores de manufactura, comercio y servicios.

Dentro de este marco, el Estado colombiano ha diseñado instrumentos legales específicos orientados a potenciar de manera directa la competitividad de la actividad turística, reconociendo su rol dinamizador en el desarrollo patrimonial de las regiones, destacándose como ejemplo la Ley 1101 de 2006 (Congreso de la República de Colombia, 2006, noviembre 22), la cual institucionaliza la contribución parafiscal como un mecanismo de financiamiento para la promoción del sector, complementada por la Ley 1558 de 2012 (Congreso de la República de Colombia, 2012, julio 10), cuyo objeto se centra en regular la actividad administrativa y promover la profesionalización de los servicios bajo un principio de sostenibilidad ambiental. No obstante, a pesar de la existencia de este robusto andamiaje institucional, la literatura y los análisis de política pública develan existe un desfase crítico entre la intención de la norma y la praxis corporativa, es decir, una desconexión que demuestra que, si bien el marco legal provee los estímulos macroeconómicos necesarios, es en última instancia la capacidad de gestión interna de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) la que determina si dichos recursos se transforman en ventajas competitivas reales o se disipan ante la ineficiencia operativa.

Esta disonancia entre los incentivos del marco normativo nacional y la realidad operacional de las empresas se agudiza notablemente al descender a la escala regional, específicamente en el departamento del Huila; territorio éste donde la aplicación de los lineamientos dictados por las Leyes 1101 y 1558 se enfrenta a la complejidad de un tejido empresarial caracterizado estructuralmente por la informalidad y la concentración de microempresas, las cuales constituyen más del 95% de las unidades productivas, a lo que García et al. (2021), agrega el fortalecimiento de la competitividad en el departamento del Huila se encuentra condicionado por la capacidad de sus cuadros directivos para adoptar modelos de innovación incremental y sistematizar procesos de gestión del conocimiento que permitan superar el rezago de la praxis cotidiana. Bajo este enfoque analítico, se corrobora que la verdadera frontera para el desarrollo turístico regional no estriba en la insuficiencia de políticas de promoción estatal, sino en una barrera de naturaleza intelectual y estratégica al interior de las propias organizaciones; una limitación cognitiva que actúa como un nudo crítico e impide que el flujo de recursos institucionales se traduzca en una ventaja competitiva sostenible para el entorno hotelero huilense. Se puede decir entonces que, las limitaciones operativas y directivas identificadas en el ámbito microempresarial contrastan de manera significativa con la dinámica macroeconómica del departamento del Huila, la cual devela existe un comportamiento divergente al ser analizada desde sus agregados territoriales, tal y como lo señalan los datos del Centro de Pensamiento Turístico de Colombia (CPTUR, 2023), donde se evidencia que la entidad departamental logró posicionarse en el puesto 11 de los 32 departamentos evaluados; apreciación ésta que demuestra se ha generado un avance ante las mediciones previas, lo que en su efecto consolida una notable capacidad en materia de gestión sostenible apoyada en apuestas productivas basadas en la economía creativa. Sin embargo, al desglosar este desempeño a escala municipal, la literatura institucional devela una profunda asimetría en el desarrollo endógeno de la región, ya que mientras los indicadores globales de la gobernación muestran una tendencia ascendente, núcleos turísticos neurálgicos como Neiva y Villavieja han registrado retrocesos significativos en pilares analíticos de alta relevancia, tales como la dotación de infraestructura física y la ejecución de estrategias de mercadeo.

Esta desconexión territorial se encuentra ratificada en el Índice de Competitividad Turística Regional (CPTUR, 2023), donde se argumenta que el rendimiento en la periferia se ha visto condicionado de forma negativa por una disminución en la eficiencia de la gestión pública del sector; un factor exógeno que debilita directamente el entorno de negocios e impacta la sostenibilidad comercial de los operadores hosteleros en el Desierto de la Tatacoa. Esta encrucijada territorial se complejiza aún más al contrastarla con las variables analíticas provistas por el Consejo Privado de Competitividad (2024), el cual señala que a pesar de que el departamento del Huila sobresale de manera sobresaliente en el pilar de sostenibilidad ambiental, el entorno para los negocios y la adopción de tecnologías digitales en las micro y pequeñas empresas hoteleras constituye una debilidad estructural persistente.

En consecuencia, dicha restricción tecnológica reafirma que, aun cuando se dispone de ventajas comparativas naturales excepcionales en el territorio, la carencia de una gerencia estratégica técnica impide que las organizaciones hosteleras del Desierto de la Tatacoa escalen en los rankings de competitividad local, limitando su capacidad para insertarse en mercados globales de alto valor. Precisamente, es esta incapacidad para transmutar el atractivo paisajístico en una oferta de servicios sofisticada, la que se apoya en los planteamientos de Rodríguez y Méndez (2023), quienes afirman que la competitividad en organizaciones turísticas de pequeña

escala no depende unívocamente de su localización geográfica, sino de la adopción de capacidades dinámicas orientadas a la digitalización de procesos y a la gestión inteligente de datos para la toma de decisiones. Bajo esta óptica conceptual, el sector hotelero en estudio se encuentra en una etapa de rezago funcional donde el empirismo gerencial domina sobre la planeación estratégica, impidiendo el aprovechamiento de herramientas tecnológicas indispensables para la personalización del servicio y la optimización de las operaciones cotidianas. Se entiende con ello que, es esta falta de planificación, la que aunada a otros factores estratégicos los que restringen la adaptabilidad operativa de las organizaciones hosteleras, situándolas en un escenario de extrema vulnerabilidad ante las exigencias de un entorno altamente demandante, que en su efecto genera una condición de rezago estructural que haya un punto de inflexión analítico en los planteamientos de García et al. (2021), quien enfatiza que la supervivencia de las empresas en el contexto regional se encuentra estrictamente condicionada por la gestión del conocimiento, entendida esta como un activo intangible indispensable para dinamizar la capacidad de respuesta ante las fluctuaciones del mercado. Demostrándose así que, la ausencia de estas estrategias de innovación organizacional suele derivar en una obsolescencia competitiva que afecta de manera prioritaria a las microempresas de servicios (García et al., 2021).

Esta realidad teórica y operativa se materializa de forma crítica en el Desierto de la Tatacoa, comprendido por un ecosistema de valor estratégico regional ubicado en el municipio de Villavieja, al norte del departamento del Huila, el cual históricamente se ha dado a conocer por presentar una dinámica socioeconómica que ha estado vinculada a fuentes de empleo temporales derivadas de la explotación agropecuaria bajo sistemas de riego; sin embargo, en los últimos años, el fortalecimiento de apuestas basadas en la arqueología, la paleontología, la astronomía y el ecoturismo ha reconfigurado el aparato productivo local, transformando el turismo en el principal eje de sustentación económica para sus habitantes, lo que ha generado una transición económica de servicios especializados que han impulsado el reconocimiento institucional del destino, consolidando hitos significativos como las certificaciones otorgadas en 2020 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) y el Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), que acreditaron al Desierto de la Tatacoa como "Destino Sostenible" y "Destino Astronómico (Starlight)".

Es así, como a pesar de que el Desierto de Tatacoa mantiene un notable posicionamiento publicitario e institucional, como lo es destino internacional de vanguardia, que se origina una profunda paradoja al contrastar dichos galardones con la realidad administrativa interna de su planta hotelera local, la cual carece de una hoja de ruta estratégica definida, provocando que los establecimientos hosteleros del municipio omitan la co-creación de experiencias de usuario memorables y la fidelización de la demanda a largo plazo, generando como consecuencia directa el surgimiento de ventajas competitivas que teóricamente deberían derivarse de los sellos otorgados por MinCIT y FONTUR, lo que en su efecto termina diluyéndose, obligando a las organizaciones a competir por precios bajos en lugar de destacar por la sofisticación del servicio, estableciendo que, bajo este panorama de desarticulación estratégica, la gestión hotelera local siga perpetuando el ciclo de obsolescencia competitiva previamente señalado, imposibilitando que el reconocimiento del ecosistema se traduzca en un desarrollo corporativo endógeno, sostenible y alineado con los estándares globales de la hospitalidad.

Desde esta perspectiva, se logra establecer que la marcada desconexión señalada en párrafos anteriores entre el auge ecoturístico y astronómico del territorio y la precariedad estratégica interna justifica plenamente la realización de este análisis sistemático de la literatura. Lo anterior conlleva a preguntarse ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades que condicionan la efectividad de la reconversión económica hacia el turismo en el sector hotelero del Desierto de la Tatacoa (Villavieja, Huila), según la literatura científica y técnica del periodo 2020-2025?

El objetivo de este estudio es analizar los desafíos y oportunidades que condicionan la efectividad de la reconversión económica hacia el turismo en el sector hotelero del Desierto de la Tatacoa (Villavieja, Huila), mediante la revisión sistemática de la literatura científica y técnica del periodo 2020-2025, con el fin de fundamentar el diseño de estrategias gerenciales disruptivas y propuestas pedagógicas adaptadas al territorio.

Metodología

Para toda investigación, el marco metodológico representa el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas (Van D. y Meyer (1984)). Este espacio brinda al lector los aspectos relacionados con el camino metodológico a seguir en la investigación, describiendo de forma precisa informaciones relacionadas con el tipo, diseño, nivel, técnicas y métodos de análisis empleados en el desarrollo del estudio (Wright, 1979, p. 281). La presente investigación se fundamenta en un enfoque cualitativo con un diseño de investigación documental, el cual permite la recuperación, análisis e interpretación de datos secundarios para generar nuevo conocimiento. Para el tratamiento de la información, se aplicó el método de

Inducción – Deducción, el cual, según Reynolds (2013), facilita la construcción de descripciones y fundamentos teóricos desde análisis particulares para llegar a generalizaciones y conclusiones (p. 296).

Este método permitió partir de la observación de casos específicos de comunidades colombianas en transición (fase inductiva) para luego contrastarlos con las teorías globales de desarrollo turístico y reconversión económica (fase deductiva), logrando así una síntesis teórica integral. En cuanto al procedimiento de recolección de información, se llevó a cabo un arqueo bibliográfico sistemático estructurado en tres fases:

1. Localización y Selección: La búsqueda se centró primordialmente en el motor de búsqueda especializado Google Académico, debido a su amplio alcance en literatura gris y académica. Asimismo, se realizaron consultas exhaustivas en bases de datos de alto impacto y bibliotecas virtuales como SciELO (Scientific Electronic Library Online) en su versión regional y España, garantizando el acceso a artículos arbitrados y con validez científica.
2. Criterios de Inclusión: Se seleccionaron documentos publicados preferiblemente en el último quinquenio, priorizando aquellos que abordaran las categorías de "reconversión económica", "turismo comunitario" y "gestión pública en Colombia".
3. Técnicas de Análisis: Para el procesamiento de los datos, se utilizó la técnica de análisis de contenido, apoyada en matrices de sistematización. Esto permitió organizar los hallazgos según su relevancia respecto a los desafíos estructurales, el marketing territorial y la gobernanza, asegurando que las conclusiones del estudio tengan un respaldo empírico documental sólido.

En el mismo orden, el estudio se enmarcará dentro de una investigación de carácter descriptivo. Para Norton (2010) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (p. 78). En definitiva, las investigaciones descriptivas permiten medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado con base en la realidad del escenario planteado (Selltiz y Jahoda, 2010, p. 73). Para el análisis se aplicó un método de Inducción – Deducción, el cual según Reynolds (2013) facilita la construcción de descripciones y fundamentos teóricos desde análisis particulares para llegar a generalizaciones y conclusiones (p. 296). Para el mismo, se realizó una búsqueda en la sección de Google Académico; también se recurrió a bases de datos de revistas como Scielo / Scielo España como bibliotecas virtuales.

Según Matheson (2011), las técnicas de recolección como el resumen, el subrayado y el uso de fichas son las encargadas de ofrecer al investigador la visión o pasos que debe cumplir durante su ejercicio, cada una de ellas debe estar en correspondencia con el nivel a emplear (p. 299). Esto indica que, para llevar a cabo el procesamiento de los datos obtenidos, a través de técnicas de recolección de datos, tales como: fichas de resumen, textual, registros descriptivos entre otros, se deben ajustar los referentes teóricos investigados, al nivel que ha sido seleccionado, el cual se basa en la descripción de los resultados encontrados (Norpoth, 2012, p. 317). De acuerdo con Matheson (2011), el éxito del ejercicio investigativo reside en la aplicación sistemática de herramientas como el resumen, el subrayado y el fichaje. Estas técnicas no son simples pasos mecánicos, sino que constituyen la hoja de ruta que guía al investigador para mantener una coherencia absoluta con el nivel de profundidad de la investigación, ya que, al aplicar estas herramientas, se garantiza que la captura de datos sea organizada y responda directamente a los objetivos planteados.

En este sentido, el procesamiento de la información obtenida mediante registros descriptivos y fichas textuales o de resumen debe realizarse bajo un criterio de alineación teórica. Como sostiene Norpoth (2012), es fundamental que los referentes teóricos consultados se ajusten con precisión al nivel descriptivo del estudio. Esto significa que el análisis no debe ser una acumulación de citas, sino una descripción detallada y estructurada de los hallazgos, donde cada dato recolectado sirva para dar respuesta a la realidad observada en el fenómeno de estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La necesidad de diseñar estrategias gerenciales disruptivas y propuestas pedagógicas que respondan a las realidades socioeconómicas del territorio exige la construcción de una estructura epistémica robusto, capaz de explicar las dinámicas organizacionales desde una perspectiva sistémica. Por consiguiente, el soporte teórico de la presente investigación se articula alrededor de tres ejes fundamentales: la Teoría de las capacidades dinámicas, como núcleo explicativo de la adaptabilidad empresarial; los enfoques de Gestión estratégica y Disrupción gerencial en el sector servicios; y los modelos de Gestión del conocimiento bajo una perspectiva de transferencia pedagógica.

La teoría de las capacidades dinámicas en las organizaciones turísticas

El estudio de la competitividad en el sector hotelero contemporáneo halla su principal fundamento en la Teoría de las Capacidades Dinámicas, propuesta inicialmente por Teece et al. (1997). Desde este enfoque, las ventajas competitivas sostenibles no dependen unívocamente de la posesión de activos tangibles o de la explotación de recursos naturales estáticos como el atractivo paisajístico del Desierto de la Tatacoa, sino de la habilidad de la firma para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas ante entornos de rápida transformación, lo que para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del sector hotelero en destinos emergentes, las capacidades dinámicas se operacionalizan, a través de tres procesos rectores:

- Capacidad de absorción y detección (Sensing): Entendida como la competencia gerencial para identificar permanentemente las oportunidades del mercado global, las tendencias de la demanda ecoturística y las disrupciones tecnológicas.
- Capacidad de movilización (Seizing): Que implica la estructura de gobernanza necesaria para movilizar recursos e invertirlos en la sofisticación del servicio y en la digitalización de procesos operacionales.
- Capacidad de transformación o reconfiguración (Transforming): Que representa la flexibilidad organizacional para romper con el empirismo tradicional y adoptar modelos de planeación prospectiva de largo plazo.

Esta supeditación de la visión estratégica a la inmediatez de la praxis cotidiana devela que las capacidades dinámicas no emergen de forma espontánea, sino que son el resultado de rutinas organizacionales altamente complejas, estructuradas e intencionadas. En el marco conceptual delineado por Eisenhardt y Martin (2000), a diferencia de la postura original de Teece et al. (1997), las capacidades dinámicas no constituyen una receta infalible de éxito per se, sino que se configuran como configuraciones de procesos específicos, repetibles y medibles que permiten a las empresas operar sobre la frontera del conocimiento del mercado. Lo que en los entornos periféricos y de alta incertidumbre característicos de las regiones turísticas en vías de consolidación, estas capacidades adquieren un carácter idiosincrático, lo que significa que su efectividad no radica en copiar miméticamente los manuales de la hospitalidad transnacional, sino en la habilidad gerencial para hibridar el conocimiento local con las demandas tecnológicas globales.

Frente a esta necesidad de hibridación analítica, autores como Wang y Ahmed (2007) argumentan que las capacidades dinámicas se descomponen en tres factores determinantes: la capacidad adaptativa, la capacidad absorptiva y la capacidad innovadora, ya que al trasladar esta tríada al comportamiento de las MIPYMES hosteleras en contextos emergentes como lo son las del Desierto de Tatacoa, la capacidad adaptativa se manifiesta en la destreza para alinear la infraestructura física y el capital humano con las mutaciones del mercado; por su parte, la capacidad absorptiva demanda la habilidad para internalizar la información científica y técnica disponible sobre ecoturismo para convertirla en conocimiento operativo; finalmente, la capacidad innovadora se operativiza mediante la ruptura de los modelos tradicionales de venta para implementar canales digitales y experiencias hiperpersonalizadas para el usuario.

No obstante, esta taxonomía de procesos encuentra un nudo crítico insalvable en los destinos turísticos locales debido a la denominada "dependencia de la trayectoria" (path dependency); limitación teórica ésta que explica cómo las decisiones pasadas de un administrador basadas en el éxito empírico inicial y en la captura de rentas inmediatas a corto plazo petrifican las estructuras organizacionales, volviéndolas refractarias a cualquier intento de modernización o cambio estratégico. Por consiguiente, se considera que la Teoría de las Capacidades Dinámicas ofrece el lente conceptual idóneo para diagnosticar el rezago de las organizaciones hosteleras del Desierto de la Tatacoa, al demostrar que su vulnerabilidad comercial no es un destino geográfico inevitable, sino una consecuencia directa de las debilidades presentes en sus rutinas de reconfiguración interna, ya que al no desarrollar estas capacidades dinámicas de detección, movilización y transformación, la planta hotelera local se condena a una inmovilidad operativa que bloquea la absorción de los estímulos e incentivos provistos por el marco normativo institucional del Estado.

Gestión estratégica hotelera y disrupción gerencial en destinos emergentes

Esta limitación en el desarrollo de capacidades dinámicas que impide la adopción de modelos de planificación de vanguardia sitúa a la gestión estratégica tradicional en un estado de cuestionamiento epistemológico cuando se intenta aplicar a los destinos turísticos emergentes; entendiéndose así que en el ámbito de la hospitalidad global, la literatura clásica ha concebido la planeación estratégica como un proceso lineal, predecible y formalizado, altamente dependiente de entornos estables y de estructuras corporativas robustas (Ansoff, 1965; Porter, 1980). Sin embargo, autores contemporáneos como Mintzberg y Waters (1985), a través de su concepto de estrategias emergentes, y de Wit (2020), sostienen que, en contextos caracterizados por la volatilidad institucional y la informalidad de los mercados, la estrategia no puede ser un plano estático y

rígido, sino un proceso de aprendizaje continuo y de adaptación iterativa. Para las organizaciones hosteleras que operan en la periferia geográfica, empeñarse en aplicar modelos predictivos tradicionales sin poseer la flexibilidad interna necesaria genera una brecha insalvable entre el diseño de los objetivos de escritorio y la cruda realidad de las operaciones cotidianas.

Es así como surge el paradigma de la disrupción gerencial, el cual nace como una ruptura epistemológica y operativa categórica, donde la disrupción en la gestión, fundamentada conceptualmente en las teorías de innovación disruptiva de Christensen (1997) y adaptada a la estrategia corporativa por operativistas como Kim y Mauborgne (2005), no implica simplemente la adición de mejoras incrementales o el uso superficial de nuevas tecnologías; representa una reconfiguración radical del modelo de negocio y de los estilos de liderazgo vigentes. En el sector hotelero de destinos emergentes, la disrupción gerencial se define como la capacidad de los cuadros directivos para desafiar las convenciones históricas del mercado local, sustituyendo el empirismo reactivo y la competencia destructiva por precios bajos mediante la creación de nuevos espacios de valor no disputados.

Este cambio de mentalidad directiva exige, de manera obligatoria, la sustitución de la tradicional ventaja comparativa por la ventaja competitiva sostenible, ya que mientras que la ventaja comparativa se agota en la mera dotación de recursos naturales o paisajísticos variables exógenas que, como se analizó previamente, resultan insuficientes para garantizar el éxito comercial, la ventaja competitiva disruptiva se construye desde el interior de la firma a través de la arquitectura de experiencias memorables para el usuario. Bajo esta óptica, la gestión hotelera de vanguardia desplaza el enfoque de la simple venta de una habitación (comoditización del servicio) hacia la co-creación de valor con el huésped, integrando de forma inteligente los activos del entorno —el patrimonio arqueológico, paleontológico y astronómico de la localidad— con herramientas digitales y procesos de personalización de la oferta.

No obstante, la implementación efectiva de estas estrategias gerenciales disruptivas no puede consolidarse en el vacío organizacional, sino que requiere de un vehículo que movilice y democratice estas nuevas estructuras conceptuales dentro de la empresa. Esta obligatoriedad relacional devela que la disrupción estratégica es indisoluble del factor humano y de los canales mediante los cuales los colaboradores asimilan, procesan y ejecutan las nuevas directrices corporativas. Por consiguiente, la viabilidad de transformar una praxis administrativa rezagada en un modelo competitivo de vanguardia halla su verdadero soporte en los mecanismos de transferencia cognitiva y aprendizaje organizacional; un imperativo metodológico que traslada de forma inmediata el debate hacia el tercer eje fundamental de este marco teórico: la gestión del conocimiento y su enfoque pedagógico en el ámbito corporativo, el cual se desarrollará a continuación.

Gestión del conocimiento y su enfoque pedagógico en el ámbito corporativo

Este imperativo metodológico que sitúa el éxito de la disrupción estratégica en los mecanismos de transferencia cognitiva y aprendizaje organizacional obliga a concebir la gestión del conocimiento no como un mero repositorio de información técnica, sino como un proceso pedagógico dinámico y estructurado. En el escenario de la administración de vanguardia, Nonaka y Takeuchi (1995) revolucionaron la teoría corporativa al demostrar, a través de su modelo SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización), que la competitividad de una firma depende de su capacidad para convertir el conocimiento tácito aquel arraigado en la experiencia empírica y cotidiana de los trabajadores en conocimiento explícito, es decir, en manuales, protocolos y estrategias formalizadas y transferibles, demostrándose así que, para las MIPYMES hosteleras del Desierto de la Tatacoa, donde predomina el empirismo empedernido, el verdadero desafío no estriba en la ausencia de información del entorno, sino en la falta de canales pedagógicos internos que permitan sistematizar los saberes de los colaboradores y alinearlos con una visión corporativa de largo plazo.

Ante esta necesidad de estructuración cognitiva, la gestión del conocimiento halla un punto de intersección analítico indisoluble con las teorías constructivistas del aprendizaje, tradicionalmente aplicadas a la educación formal pero plenamente vigentes en la capacitación corporativa, donde autores como Vygotsky (1978) y su concepto de la Zona de Desarrollo Próximo (ZDP), combinados con los aportes de Ausubel (1968) sobre el aprendizaje significativo, explican que los adultos en las organizaciones no absorben destrezas de forma pasiva o mecánica. Por el contrario, la asimilación de nuevas competencias exige un proceso de andamiaje pedagógico donde las nuevas estrategias gerenciales disruptivas se enlacen de manera coherente con las estructuras cognitivas y las experiencias previas del personal. Desde esta perspectiva, transformar los cuadros directivos y operativos del sector hotelero en Villavieja demanda el diseño de una propuesta pedagógica intencionada, la cual actúe como el vehículo que democratice, traduzca y operativice los conceptos complejos de la digitalización y el mercadeo estratégico en rutinas de trabajo asimilables por el capital humano local.

Esta simbiosis entre pedagogía y administración corporativa se sintetiza en el concepto de "organizaciones

que aprenden" (learning organizations), desarrollado conceptualmente por Senge (2006). Bajo este enfoque sistémico, la ceguera gerencial y la obsolescencia competitiva solo pueden ser superadas si se fomenta el pensamiento sistémico y el dominio personal en todos los niveles de la firma, rompiendo los modelos mentales obsoletos que subordinan la innovación en favor de la inmediatez operativa. Así, la gestión del conocimiento deja de ser una opción corporativa y se instituye como la base epistemológica indispensable para dotar a las MIPYMES de las capacidades dinámicas analizadas en el origen de este marco.

La interpretación crítica de los hallazgos documentados en la literatura científica del periodo 2020-2025 devela una profunda paradoja cuando se confrontan los modelos de planificación global con la praxis administrativa del sector hotelero en el Desierto de la Tatacoa. Mientras las corrientes de vanguardia (De Wit, 2020; Teece et al., 1997) supeditan la supervivencia corporativa a la flexibilidad cognitiva y a la constante reconfiguración de activos frente a los estímulos del entorno, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del municipio de Villavieja exhiben una marcada rigidez operativa. Esta desconexión estructural no responde a una falta de incentivos de mercado, dado el notable auge ecoturístico y astronómico que experimenta el departamento del Huila, sino a lo que la literatura identifica como una atrofia en las rutinas internas de aprendizaje organizativo. De ahí que, con el propósito de esclarecer estas asimetrías y delimitar con precisión científica los nudos críticos que impiden la adopción de modelos predictivos o emergentes, se presenta a continuación una matriz analítica que contrasta los postulados teóricos de la última frontera del conocimiento con las realidades diagnósticas del territorio examinado:

Tabla 1. Contraste entre la literatura global y la realidad hostelería de la Tatacoa

Eje de análisis	Postulado de la literatura (2020-2025)	Realidad diagnosticada en Villavieja	Nudo Crítico
Capacidades Dinámicas	Las MIPYMES hoteleras exitosas usan la capacidad de Sensing para anticipar demandas de nicho (Ecoturismo/Astronomía) (Teece et al., 1997).	Captura pasiva de la demanda basada exclusivamente en la inercia del flujo de turistas atraídos por la promoción institucional (Fontur).	Atrofia del Sensing: Dependencia absoluta del recurso exógeno estático y vulnerabilidad ante cambios de tendencia.
Disrupción Gerencial	Migración de la venta de infraestructura (habitaciones) hacia la co-creación de valor y diseño de experiencias memorables (Kim & Mauborgne, 2005).	Guerra de precios bajos en temporadas bajas y precarización de la oferta hotelera.	Obsolescencia Competitiva: Pérdida de los márgenes de ganancia requeridos para la reinversión tecnológica.
Gestión del Conocimiento	Uso de andamiajes pedagógicos constructivistas para estructurar el saber táctico del capital humano (Nonaka & Takeuchi, 1995).	Empirismo tradicional en la administración. Rotación de personal y ausencia total de planes formativos estructurados.	Ruptura de Transferencia: El conocimiento no se institucionaliza; muere cuando el colaborador abandona la firma

Las tensiones emergentes demuestran de forma categórica que la denominada ceguera gerencial no constituye un fenómeno aislado, sino el resultado lógico de una petrificación en las estructuras de gobernanza local, la cual se origina al no operativizar procesos sistemáticos de absorción de conocimiento, generando que los operadores hoteleros subyugan la toma de decisiones al éxito empírico cortoplacista, lo que en términos de Eisenhardt y Martin (2000) valida la existencia de una destructiva dependencia de la trayectoria. Esta inmovilidad operativa bloquea cualquier intento de transitar hacia la disrupción en la gestión de servicios; el hotel local deja de concebirse como un nodo articulador del patrimonio paleontológico y arqueológico de la ecorregión para limitarse a la venta de camas commoditizadas. Por consiguiente, la resolución de esta precariedad interna exige un viraje radical que desplace el enfoque desde el recurso exógeno hacia el desarrollo de capacidades endógenas, transformando los nudos críticos identificados en catalizadores para el codiseño de una intervención estructural en las firmas.

Bajo la perspectiva transformadora expuesta, la superación de la obsolescencia competitiva no puede gestionarse, a través de la transferencia mecánica de manuales corporativos transnacionales, sino que requiere una decodificación de los desafíos de la literatura para transmutarlos en oportunidades territoriales. Este proceso de traducción exige el diseño intencionado de una propuesta pedagógica corporativa (Ausubel, 1968; Vygotsky, 1978) que actúe como el andamiaje necesario para que los directivos locales desaprendan

las rutinas empíricas que asfixian sus márgenes de ganancia. En consecuencia, se hace imprescindible mapear los factores restrictivos de la reconversión económica turística frente a las megatendencias del mercado de la hospitalidad, derivando de allí las acciones estratégicas concretas que fundamentarán el componente propositivo de esta investigación.

Tabla 2. Desafíos y oportunidades de la literatura como dinamizadores de la disrupción gerencial

Desafíos críticos identificados	Soporte de la literatura	Oportunidades del entorno (2020-2025)	Acción disruptiva propuesta
Dependencia de la Trayectoria (Path Dependency):			
Resistencia al cambio estratégico por éxitos empíricos pasados.	Eisenhardt & Martin (2000); Wang & Ahmed (2007).	Incremento del turismo internacional de alto poder adquisitivo que exige sofisticación del servicio.	Desarrollar una propuesta fundamentada en el aprendizaje organizacional y el rediseño de estrategias competitivas (Senge, 2006).
Déficit de Absorción Tecnológica: Brecha digital en los canales de comercialización y analítica de datos del cliente.	De Wit (2020).	Disponibilidad de herramientas de inteligencia artificial IA accesibles para la gestión de MIPYMES hoteleras.	Diseñar módulos formativos en Smart Hospitality (Hotelería Inteligente) adaptados a la baja conectividad del desierto.
Articulación de Activos Territoriales: Desconexión entre el hotel y el patrimonio arqueológico.	Mintzberg & Waters (1985).	Certificaciones internacionales de turismo astronómico (p. ej., Sellos Starlight) subexplotadas por los locales.	Estructurar un modelo de gobernanza corporativa donde el hotel colabore en redes de co-creación con los guías de la zona.

Las correlaciones delineadas evidencian que los desafíos científicos y técnicos documentados no representan barreras insalvables, sino la materia prima indispensable para el nacimiento de la disrupción estratégica en Villavieja, donde la implementación de tecnologías de hospitalidad inteligente o el aprovechamiento del Sello Starlight para el astroturismo no se consolidarán por mero decreto institucional, sino mediante la conformación de una auténtica organización que aprende (Senge, 2006), ya que es precisamente en este punto de confluencia, donde la gestión del conocimiento valida su enfoque pedagógico, demostrando que la reconversión económica efectiva solo es viable cuando se dota a la base trabajadora y gerencial de un nuevo marco interpretativo de su propia realidad socioeconómica.

Se puede entender entonces que, la revisión sistemática del cuerpo documental devela que la efectividad de la reconversión económica en el Desierto de la Tatacoa no depende de la mera existencia de atractivos exógenos, sino de la urgente metamorfosis de los esquemas cognitivos y operativos de su liderazgo empresarial, estableciéndose para ello que, las evidencias cruzadas en las matrices previas demuestran que las barreras que perpetúan la obsolescencia competitiva y el empirismo en Villavieja pueden ser transformadas en ventajas competitivas sostenibles si se implementa un andamiaje que hibride la disrupción estratégica con la transferencia del conocimiento, ya que al concebir las limitaciones del entorno no como un destino geográfico inevitable, sino como catalizadores teóricos, este estudio de revisión logra fundamentar el valor de una propuesta pedagógica adaptada a las realidades de la hospitalidad local

En correspondencia con el objetivo general y la pregunta de investigación que orientaron este estudio de revisión sistemática, se consolidan las siguientes afirmaciones concluyentes como pilares epistémicos para la transformación del territorio:

(Dimensión diagnóstica): Se concluye de forma categórica que la efectividad de la reconversión económica hacia el turismo en el sector hotelero del Desierto de la Tatacoa (Villavieja, Huila) se encuentra severamente condicionada por una paradoja de gestión: la coexistencia de un patrimonio ambiental, paleontológico y astronómico de valor global con una marcada rigidez operativa y empirismo en las MIPYMES locales. La literatura científica demuestra que los desafíos del destino no derivan de limitaciones geográficas ni de la falta de flujos turísticos, sino de la atrofia en las rutinas de Sensing (detección) y Seizing (movilización) de sus cuadros administradores, lo que perpetúa una dependencia destructiva de la trayectoria (path dependency) y reduce la oferta a la venta de servicios hoteleros comoditizados.

(Dimensión estratégica): La revisión documental evidencia que las oportunidades del entorno contemporáneo, tales como la disponibilidad de herramientas de Inteligencia Artificial accesibles y las certificaciones

internacionales de astroturismo, las cuales demandan un quiebre epistemológico definitivo con los modelos de planeación lineal predictiva tradicionales, donde la disrupción gerencial y el enfoque de las estrategias emergentes se instituyen como la única ruta científica viable para que las organizaciones hoteleras locales transiten desde la simple ventaja comparativa (basada en el recurso natural estático) hacia la ventaja competitiva sostenible, fundamentada en el codiseño de experiencias memorables e hiper-personalizadas junto con el huésped.

(Dimensión pedagógica y de gestión del conocimiento): Se colige de manera vinculante que la implementación de estrategias gerenciales disruptivas no puede consolidarse por mero decreto institucional o mediante la adopción mimética de manuales corporativos transnacionales. La viabilidad de modernizar el tejido hotelero del desierto halla su soporte definitivo en el factor humano y en los procesos de andamiaje pedagógico constructivista. En consecuencia, la gestión del conocimiento —mediada por las teorías del aprendizaje significativo y las organizaciones que aprenden— valida y justifica científicamente la necesidad de diseñar e implementar una propuesta corporativa y estratégica intencionada, orientada a la transformación de las rutinas obsoletas y a la democratización de competencias técnicas en los colaboradores locales.

Finalmente, como aporte al estado del arte, esta investigación identifica la necesidad imperativa de abrir nuevas líneas de estudio que profundicen en enfoques metodológicos mixtos dentro de la administración turística rural. Se sugiere a la comunidad científica explorar el diseño de modelos de gobernanza adaptativa que vinculen formalmente la academia, el sector hotelero de las MIPYMES y los guías comunitarios del territorio, evaluando longitudinalmente el impacto real del aprendizaje organizacional sobre la rentabilidad financiera y la sostenibilidad ambiental de los destinos emergentes en Colombia.

CONCLUSIONES

Las evidencias recopiladas en esta revisión sistemática confirman que el sector hotelero del Desierto de la Tatacoa enfrenta una paradoja estructural: un territorio con un patrimonio ambiental y astronómico de reconocimiento mundial, pero con organizaciones atrapadas en rutinas obsoletas y una dependencia de la trayectoria que limita su capacidad de innovación. Este hallazgo coincide con la literatura internacional sobre capacidades dinámicas, que subraya la necesidad de fortalecer los procesos de detección y movilización gerencial para transformar ventajas comparativas estáticas en ventajas competitivas sostenibles.

De manera complementaria, se establece que la verdadera transformación del tejido hotelero no puede lograrse únicamente mediante decretos institucionales ni imitaciones de modelos corporativos externos. La clave reside en el factor humano y en la construcción de una gobernanza adaptativa que articule academia, MIPYMES y actores comunitarios. Solo a través de un andamiaje pedagógico constructivista y la institucionalización de rutinas de aprendizaje organizacional continuo será posible consolidar experiencias turísticas memorables, democratizar competencias técnicas y garantizar la sostenibilidad económica y ambiental del destino.

Referencias bibliográficas

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Book Company. <https://www.worldcat.org/title/corporate-strategy-an-analytic-approach-to-business-policy-for-growth-and-expansion/oclc/229602>

Ausubel, D. P. (1968). *Educational psychology: A cognitive view*. Holt, Rinehart and Winston. <https://www.worldcat.org/title/educational-psychology-a-cognitive-view/oclc/182068>

Centro de Pensamiento Turístico de Colombia [CPTUR]. (2023). *Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia (ICTRC) 2023*. Cotelco y Unicafam. <https://www.cotelco.org/centro-de-pensamiento-turistico>

Consejo Privado de Competitividad [CPC]. (2024). *Índice de Competitividad Departamental (ICD) 2023-2024*. Universidad del Rosario. <https://www.urosario.edu.co/Consejo-Privado-de-Competitividad/Indice-de-Competitividad-Departamental>

Chen, L., & Martínez, J. (2023). Modelos de gobernanza estratégica en la hotelería de destinos emergentes. *Revista Internacional de Turismo y Hospitalidad*, 15(2), 38-54. <https://www.revistaturismoyhospitalidad.com/>

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=146>

Colombia. Congreso de la República. (2006, noviembre 22). Ley 1101 de 2006: Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo. Diario Oficial No. 46.461. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1675170>

- Colombia. Congreso de la República. (2012, julio 10). Ley 1558 de 2012: Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 48.487. <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1681332>
- Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019, junio 5). Decreto 957 de 2019: Por el cual se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011, con el fin de definir los criterios de clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial No. 50.975. <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30039317>
- De Wit, B. (2020). *Strategy: An international perspective* (7th ed.). Cengage Learning EMEA. [Londres, Reino Unido] <https://www.cengage.co.uk/books/9781473765068/>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- García Peñaloza, J. E., Espitia Berrio, M. del R., & Muñoz Bernal, L. M. (2021). Tendencias de investigación en desarrollo organizacional y prospectiva. *Conocimiento Global*, 6(S2), 511-525. <https://doi.org/10.70165/cglobal.v6iS2.554>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=513>
- Matheson, E. (2011). *Data collection techniques*. Nueva York: Longman. Tercera edición. <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1681332>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. <https://global.oup.com/academic/product/the-knowledge-creating-company-9780195092691>
- Norpoth, R. (2012) *Methods and techniques for collecting and selecting information*. Oxford: Pergamon Press, p. 317. <https://www.worldcat.org/title/methods-and-techniques-for-collecting-and-selecting-information/oclc/794213110>
- Norton, C (2010). Descriptive studies. *American Sociological Review*, 30, 97-103. <https://www.asanet.org/publications/american-sociological-review>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press. Nueva York, EE. UU. <https://www.worldcat.org/title/competitive-strategy-techniques-for-analyzing-industries-and-competitors/oclc/6415061>
- Reynolds, J. (2013). *Métodos y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Editorial Académica. <https://www.worldcat.org/title/metodos-y-tecnicas-de-investigacion-en-ciencias-sociales/oclc/859302412>
- Rodríguez, A., & Méndez, R. (2023). Capacidades dinámicas y transformación digital en las MIPYMES turísticas periféricas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 32(4), 85-102. <https://www.estudiosenturismo.com.ar/>
- Selltiz, C., & Jahoda, M. (2010). *Mechanisms and processes for scientific inquiry (Serie Quantitative Applications in the Social Sciences)*. México: Editorial Paidós Mexicana.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (2nd ed.). Currency Doubleday.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Van D., & Meyer, W. (1984). *Manual of educational research techniques* (2ª reimpresión). México, D.F.: Editorial Paidós Mexicana.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press. <https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674576292>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00198.x>
- Wright, R. (1979). *Quantitative methods and statistics: A guide to social research*. Beverly Huís, Calif.: Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/quantitative-methods-and-statistics/book268449>

Declaración de conflicto de intereses: Los autores declaran que no existe ningún conflicto de intereses derivado de relaciones personales o con entidades públicas o privadas que pudiera influenciar negativamente la publicación de este trabajo.

Declaración de contribución de los autores/as utilizando la Taxonomía CRediT:

Luisa Fernanda Tole Escobar, John Edisson García Peñaloza y Catalina Palomo han trabajado en la Conceptualización, Metodología, Investigación, Recolección de datos, Análisis de resultados, Discusión y Redacción del borrador original del artículo.

Declaración de aprobación por el Comité de Ética: Los autores declaran que la investigación fue aprobada por el Comité de Ética de la institución responsable, en tanto la misma implicó a seres humanos.

Declaración de originalidad del manuscrito: Los autores confirman que este texto no ha sido publicado con anterioridad, ni ha sido enviado a otra revista para su publicación.