

CAMBIO Y RESISTENCIA: UN ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL COVID-19 EN LA ACTIVIDAD HOTELERA

.....

CHANGE AND RESILIENCE: AN ANALYSIS OF THE IMPACT OF COVID-19 ON THE HOTEL INDUSTRY



Beicy Viviana Acosta González

Doctor (c) de la Universidad Católica de la Santísima Concepción y de la Universidad de Granada. Magíster en Administración de Organizaciones. Administradora de empresas. Grupo de investigación EEENI. Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile y Universidad de Granada, España.

Correo: beicy.acosta@uptc.edu.co

ORCID: 0000-0001-7003-9419

Nacionalidad: colombiana.

Dianny Fideligna Fernández Samacá

Magíster en Administración de Organizaciones. Especialista en Salud Ocupacional y Prevención de Riesgos Laborales, y en Gerencia del Talento. Ingeniera industrial. Docente investigadora de la Universidad Santo Tomás.

Correo: dianny.fernandez@uptc.edu.co

ORCID: 0000-0002-5566-0837

Nacionalidad: colombiana.

Alba Matilde Chávez Otálora

Doctora en Ciencias de la Educación. Magíster en Administración. Contadora pública. Docente investigadora de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

Correo: alba.chavez@uptc.edu.co

ORCID: 0000-0002-0071-5271

Nacionalidad: colombiana.

Angela Viviana García Salamanca

Magíster en Educación en Formación Doctoral. Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo. Psicóloga. Docente en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Correo: viviana.garcia@unad.edu.co

ORCID: 0000-0002-5736-4265

Nacionalidad: colombiana.

Palabras clave: resistencia, cambio organizacional, COVID-19, seguridad y salud en el trabajo, organizaciones; sector hotelero.

Keywords: resilience, organizational change, COVID-19, occupational safety and health, organizations, hotel sector.

RESUMEN

El capítulo explora las formas en que las empresas han afrontado transformaciones influenciadas por elementos tecnológicos, políticos, sociales, culturales y empresariales, y cómo la crisis sanitaria ha puesto a prueba su capacidad de adaptación. La investigación se centra en la industria hotelera de la Provincia de Sugamuxi en Boyacá, una de las más golpeadas por las limitaciones surgidas de la emergencia sanitaria. A través del análisis de 61 hoteles, se investigan los factores que influyen en la resiliencia organizacional en este escenario.

Los resultados indican que las empresas hoteleras mostraron poca resistencia al cambio debido, principalmente, al requisito de adaptarse a las nuevas condiciones impuestas sobre ellos. Este proceso de adaptación rápida y forzada resalta la capacidad del sector hotelero para ajustarse en momentos de crisis. Además, en el informe se destaca la importancia de incorporar nuevas tecnologías y protocolos no solo para el funcionamiento del negocio, sino también para garantizar la seguridad y salud laboral. Los negocios implementaron acciones como normativas de seguridad sanitaria interna, así como la formación al equipo y el uso de recursos tecnológicos, que ayudaron a disminuir riesgos en el trabajo y a garantizar la seguridad de trabajadores y clientes por igual.

El final del capítulo concluye con la propuesta de una serie de sugerencias estratégicas para reforzar la resiliencia de las organizaciones en el ámbito hotelero. Se centra en aspectos como la sustentabilidad y la innovación, así como en la promoción de la salud y seguridad laboral, y en favorecer una adaptación constante al cambio. Esto posibilitará que estas compañías estén mejor preparadas ante futuras adversidades disruptivas y garanticen entornos laborales seguros y sustentables.

ANTECEDENTES

Turismo y COVID-19

En 2019, la contribución del turismo al Producto Interno Bruto mundial superó los 2,7 billones de dólares y continuó siendo una de las ramas industriales más esenciales a nivel internacional (Díaz, 2020). Según datos de la OMT (2020), ese mismo año se registraron más de 1400 millones de llegadas internacionales y el sector fue responsable por la generación de cerca de 120 millones de empleos directos. Por tanto, el

crecimiento de la demanda de productos y servicios turísticos condujo a fuertes inversiones de los fondos públicos y privados en el desarrollo de la infraestructura turística. Sin embargo, en 2020, las actividades económicas fueron interrumpidas en gran medida por el COVID-19. El arribo de turistas internacionales “cayeron un 93 % en junio en comparación con 2019, según los últimos datos de la Organización Mundial del Turismo, que muestran la grave repercusión que ha tenido la COVID-19 en el sector” (ONU Turismo, 2020, párr. 1).

La industria turística está mayormente compuesta por pequeñas y medianas empresas (MiPymes), muchas de las cuales tienen menos de 50 empleados. Esta realidad ha hecho aún más difícil la subsistencia tanto de los establecimientos como de los trabajadores, quienes se vieron expuestos a una situación de vulnerabilidad sin precedentes. Además, el impacto económico del COVID-19 ha sido masivo y devastador, no solo en términos de pérdida de ingresos, sino también en la destrucción de empleos y la paralización casi total de las actividades turísticas. Según un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), “la industria del turismo ha sido fuertemente golpeada por las medidas adoptadas para contener la pandemia, y es poco probable que regrese a la normalidad en un futuro cercano” (OIT, 2020, p. 2). Además, aun tras la eliminación gradual de las restricciones, “las empresas que sobrevivan a la crisis seguirán enfrentando dificultades durante una fase de recuperación que se prevé lenta y complicada” (OIT, 2020, p. 2).

Este sector, que abarca actores de todos los eslabones de la actividad turística, es dinámico y habría mostrado un crecimiento sostenido en todo el mundo, fomentando el desarrollo económico, la promoción cultural y la generación de empleo, especialmente para mujeres y jóvenes. Sin embargo, las proyecciones indican que su recuperación será lenta debido a la magnitud de los desafíos que enfrenta, entre los que destacan la incertidumbre del mercado, las restricciones de movilidad y la transformación en los patrones de consumo. La OIT destaca que las consecuencias del COVID-19 han sido extremadamente graves en cuanto a la pérdida de oportunidades de empleo, y que la reactivación del sector estará profundamente ligada a su habilidad para ajustarse a este nuevo contexto (OIT, 2020).

El turismo, como actividad, ha sido históricamente vulnerable a las crisis. Según Rodríguez-Toubes y Álvarez (2015), las crisis que lo han afectado requieren la implementación de cambios estructurales para aminorar el impacto de futuros desastres y reducir los riesgos. Para lograr este propósito, es esencial que los responsables del cambio diseñen estrategias que les faciliten un mejor control y reduzcan la incertidumbre en sus actividades.

Guy Ryder, director general de la OIT, enfatizó la necesidad urgente de apoyo gubernamental para evitar el colapso del sector turístico, por lo que firma que:

El imperativo inmediato es asegurar la supervivencia de las empresas del turismo a través de ayudas públicas de gran escala, sin las cuales desaparecerán antes que el virus. Estas ayudas deben ampliarse también a los trabajadores, que carecen de otros ingresos y de protección social. (OIT, 2020, p. 1)

Ante esta crisis, los gobiernos de diferentes países han puesto en marcha una serie de acciones para reducir los impactos a corto, mediano y largo plazo. Estas acciones incluyen incentivos para estimular la economía, protección de los empleos —especialmente de las mujeres y los trabajadores jóvenes—, la promoción de la sostenibilidad en las empresas turísticas, y el cumplimiento de las normativas de bioseguridad establecidas para enfrentar la emergencia sanitaria. Así mismo, se ha fomentado la resiliencia del sector mediante el incentivo a la adopción de nuevas tecnologías y habilidades digitales, así como la creación de alianzas internacionales para eliminar restricciones y facilitar la reactivación del turismo (OIT, 2020; ONU, 2020).

Entorno nacional

En Colombia, las tendencias de la actividad turística evidencian los retos que enfrentan las empresas para ajustarse a las nuevas regulaciones y preservar su actividad económica. La crisis sanitaria ha acelerado procesos de transformación en las empresas del país, muchas de las cuales han tenido que adaptarse rápidamente a las regulaciones vigentes para poder sobrevivir. No obstante, este proceso no ha sido igual para todas, y muchas empresas no lograron ajustarse a las exigencias del entorno, lo que ha provocado el cierre de numerosos establecimientos.

La situación actual y su complejidad han llevado a las empresas a pasar de cambios simples a transformaciones profundas, lo que exige una reinversión constante. La pandemia de COVID-19 ha afectado gravemente al sector turístico en Colombia, exponiendo la fragilidad de su estructura organizativa a largo plazo, en particular en el turismo de alojamiento. No obstante, este sector genera la mayor parte del empleo formal en el país, con aproximadamente ocho millones de empleos directos e indirectos en 2017. Sin embargo, la mayoría de estos empleos son de carácter informal. En ese mismo año, el 63,9 % de los empleados en el sector turístico se encontraba en los primeros y segundos estratos sociales, mientras que solo el 14,3 % tenía educación universitaria y el 7,2 % contaba con estudios de posgrado. Además, el 53,7 % de los

empleados eran jóvenes menores de 35 años, en su mayoría mujeres (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, 2018).

Esta tendencia se explica por la creciente demanda de experiencias turísticas y la diversificación de la oferta hotelera en el país. Según la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco), más del 80 % de los hoteles en Colombia cerraron sus puertas durante la crisis económica y social causada por la pandemia, y aquellos que continuaron operando reportaron una ocupación promedio de apenas el 2,89 % (Revista Equipar, 2020).

En respuesta a esta crisis, el Gobierno nacional implementó una serie de normas de autocuidado y protección personal, las cuales son aplicables a todos los sectores económicos. Entre estas se encuentra la Resolución No. 666 del 24 de abril de 2020, que establece el protocolo general de bioseguridad para manejar la pandemia causada por el COVID-19, siendo fundamental para la reactivación segura de las actividades turísticas.

Los coronavirus son agentes infecciosos que han causado múltiples brotes a lo largo de la historia. Estos constituyen un amplio grupo de virus que generan un espectro de enfermedades, desde leves infecciones respiratorias hasta patologías graves como la neumonía, y han surgido en diversas partes del mundo a lo largo del tiempo. La Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la emergencia del COVID-19 en enero de 2020, elevando su estatus a pandemia en marzo del mismo año (OMS, 2020). Este evento sanitario sin precedentes puso de manifiesto la importancia de la vigilancia epidemiológica y la respuesta coordinada a nivel mundial.

El Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia emitió también la Resolución No. 749 del 13 de mayo de 2020, que define los protocolos de bioseguridad específicos para hoteles, restaurantes, cafeterías y servicios de comidas móviles, con el fin de reducir los riesgos de contagio en dichos establecimientos (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

Un análisis crítico de la resistencia al cambio y sus repercusiones en la gestión hotelera

El departamento de Boyacá cuenta con un alto potencial turístico, sustentado en sus ventajas comparativas como su proximidad a la capital, su rica historia, cultura, y gastronomía. No obstante, los indicadores económicos no son favorables, ya que Boyacá

no ha logrado consolidarse plenamente como un motor del turismo en la economía regional; esto es a pesar de su cercanía a Bogotá y sus atractivos turísticos. Tal como señala Lesmes et al. (2020):

Los problemas relacionados con el sector en el país son: la deficiente calidad de los servicios turísticos, el incumplimiento de los estándares internacionales de calidad, deficiencias en la infraestructura turística, insuficiencia en la conectividad aérea, marítima, fluvial y digital entre regiones, y la falta de coordinación entre las instituciones nacionales en cuanto a políticas del sector. Adicionalmente, las políticas nacionales son inaplicables en los ámbitos regionales y locales. (p. 147)

La pandemia de COVID-19 desencadenó una crisis sin precedentes en el sector hotelero, provocando una caída abismal en la ocupación a nivel nacional en mayo de 2020, con tasas inferiores al 10 % (MINCIT, 2020). En Sogamoso, a pesar de la implementación de rigurosos protocolos de bioseguridad, la industria hotelera experimentó desafíos similares.

Ante este contexto, surge la necesidad de comprender en profundidad los factores que obstaculizan la adaptación al cambio en las empresas hoteleras boyacenses. A pesar de la relevancia de esta temática, existe una notable escasez de investigaciones que aborden específicamente la resistencia al cambio organizacional en este sector y en este contexto particular.

Este estudio, con el apoyo de la Cámara de Comercio de Sogamoso, tiene como objetivo principal identificar y analizar los factores que inciden en la resistencia al cambio organizacional en los establecimientos de alojamiento de la provincia de Sugamuxi, incluyendo apartahoteles, centros vacacionales y viviendas turísticas. A través de un análisis detallado, se busca comprender cómo estos factores se manifiestan en el sector hotelero local y qué impacto tienen en la sostenibilidad de las empresas.

Los resultados de esta investigación permitirán vislumbrar las particularidades de la adaptación al cambio en el contexto hotelero boyacense, contribuyendo a la generación de conocimiento sobre la gestión de crisis en pequeñas y medianas empresas del sector turístico. Así mismo, se espera que los hallazgos sirvan como base para el diseño de estrategias de intervención que faciliten la implementación de cambios y la mejora de la competitividad de las empresas hoteleras en un entorno cada vez más dinámico y complejo.

Normatividad

La emergencia sanitaria por COVID-19 generó una serie de regulaciones gubernamentales destinadas a mitigar la propagación del virus y permitir la reapertura gradual de los establecimientos, incluyendo el sector hotelero.

A nivel nacional, el Ministerio de Salud y Protección Social emitió una serie de resoluciones que establecieron protocolos de bioseguridad específicos para el sector hotelero. La Resolución 385 de 2020 declaró la emergencia sanitaria y estableció medidas de contención. Posteriormente, la Resolución 666 de 2020 adoptó un protocolo general de bioseguridad para diversos sectores, incluyendo aspectos como la limpieza, desinfección y el manejo de casos sospechosos.

La Resolución 749 de 2020 se enfocó específicamente en el sector hotelero, detallando los protocolos para áreas como recepción, habitaciones y zonas comunes. Adicionalmente, la Resolución 1285 de 2020 amplió el alcance de estos protocolos a otros tipos de alojamientos, como apartahoteles y centros vacacionales.

Por su parte, la Resolución 1050 de 2020 estableció medidas de bioseguridad para el sector gastronómico, con el fin de garantizar la seguridad alimentaria y evitar la transmisión del virus en restaurantes y cafeterías. De igual forma, la Resolución 1547 de 2020 reguló las medidas de bioseguridad en establecimientos con piscinas.

A nivel local, la Alcaldía de Sogamoso emitió la *Guía Informativa para el Sector Hotelero*, complementando las disposiciones nacionales y brindando lineamientos específicos para los establecimientos de la región (Secretaría de Desarrollo Económico y Turístico, 2020). Esta guía fue actualizada en 2023 mediante un documento técnico que especifica las recomendaciones para la sostenibilidad del sector hotelero post-COVID-19 (Secretaría de Desarrollo Económico y Turístico, 2023).

En paralelo, el Ministerio de Salud y Protección Social, en conjunto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, emitió la Circular Externa 012 de 2020, en la que proporcionó directrices adicionales para reducir el riesgo de contagio en hoteles y alojamientos.

En 2021, se emitieron actualizaciones significativas a los protocolos de bioseguridad. La Resolución 1913 de 2021 introdujo ajustes como la eliminación del uso obligatorio de tapabocas en espacios abiertos bajo ciertas condiciones de vacunación. Además, la Resolución 777 de 2021 marcó el inicio del Plan Nacional para la Reactivación Segu-

ra, que estableció lineamientos específicos para eventos masivos, operación hotelera y servicios turísticos, ampliando aforos y promoviendo la digitalización de procesos para reducir el contacto físico. Estas medidas reflejaron el avance del Plan Nacional de Vacunación y un enfoque hacia la reactivación económica controlada.

En 2022, la emergencia sanitaria fue oficialmente levantada el 30 de junio mediante la Resolución 666 de 2022, marcando el final de una etapa crítica en la gestión de la pandemia. Aunque la emergencia sanitaria concluyó, el sector hotelero continuó utilizando las bases de los protocolos de años anteriores, adaptados a la nueva normalidad. Durante este periodo, se emitieron guías enfocadas en fortalecer la sostenibilidad y resiliencia del sector, especialmente en municipios como Sogamoso, donde se buscó fomentar la innovación y la adaptación tecnológica.

Para 2023, aunque las normativas específicas de bioseguridad ya no estaban vigentes, las lecciones aprendidas durante la pandemia se mantuvieron como mejores prácticas en el sector hotelero, como la digitalización de procesos, la capacitación del personal en gestión de riesgos y el uso de herramientas para garantizar la confianza de los huéspedes. Las autoridades locales y nacionales continuaron emitiendo recomendaciones para consolidar una operación hotelera segura y sostenible en el marco de la recuperación económica postpandemia.

Metodología

La investigación empleó un diseño descriptivo y cuantitativo, basado en un censo poblacional de los establecimientos hoteleros de la Provincia de Sugamuxi. Para recolectar los datos, se utilizó un cuestionario estructurado con escala Likert, adaptado del instrumento propuesto por Pardo Del Val y Fuentes (2005). Este instrumento, validado y confiable, permitió evaluar las actitudes y percepciones de los actores clave respecto a los factores que influyen en la resistencia al cambio organizacional en el sector hotelero.

Los criterios de selección de los participantes incluyeron a gerentes, propietarios y empleados de empresas de alojamiento como apartahoteles, centros vacacionales, hoteles, hospedajes rurales y otros tipos de alojamientos, ya sea de corta o larga estancia, en la Provincia de Sugamuxi. La Cámara de Comercio de Sogamoso suministró la información necesaria para determinar la muestra, que consistió en un censo de 156 empresas. De este total, 61 organizaciones aceptaron participar, lo que proporcionó una muestra adecuada para el análisis del estudio.

Momentos de la investigación

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, se siguieron cuatro fases específicas:

1. Revisión sistemática de la información

Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con la resistencia al cambio organizacional y sus factores asociados, con el fin de establecer un marco teórico sólido que fundamentara la investigación.

2. Construcción y aplicación de los instrumentos

Con el objetivo de determinar los factores que influyen en la resistencia al cambio, se diseñó un cuestionario estructurado que incluyó preguntas cerradas y abiertas con escala Likert. Este instrumento permitió evaluar las actitudes y percepciones de los empleados hacia los procesos de cambio organizacional en el sector hotelero.

3. Captura, transcripción y ordenamiento de la información

Los datos recolectados fueron procesados utilizando un software especializado en análisis de datos. Esta fase incluyó la transcripción y codificación de las respuestas, lo que permitió realizar un análisis detallado y preciso de los resultados.

4. Integración de la información

En esta fase se integraron los resultados obtenidos para generar conclusiones y recomendaciones. Estas recomendaciones se enfocaron en el diseño de un plan de mejora que permita mitigar la resistencia al cambio organizacional, contribuyendo a una transformación efectiva en las empresas del sector hotelero.

Validación del instrumento

El instrumento de medición utilizado en esta investigación es una adaptación del cuestionario desarrollado por Pardo Del Val y Fuentes (2005). Para garantizar su validez y confiabilidad, se llevó a cabo un riguroso proceso de adaptación y validación, el cual incluyó el juicio de expertos y la aplicación de una prueba piloto. A pesar de las limitaciones impuestas por la pandemia, se logró aplicar el cuestionario a una muestra representativa de establecimientos hoteleros, obteniendo 61 respuestas válidas. El instrumento permitió recopilar datos cuantitativos y cualitativos sobre la resistencia al cambio en el sector hotelero, así como identificar los factores que influyen en este fenómeno. La consistencia interna del instrumento, evaluada mediante el coeficiente

Alfa de Cronbach, resultó ser adecuada ($\alpha = 0,743$), lo que respalda la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Población

La muestra estuvo compuesta por 61 establecimientos de alojamiento, presentando una diversidad en cuanto a su forma jurídica y tipo de servicio ofrecido. La mayoría de los establecimientos (59) eran empresas familiares, predominando las de primera generación (11). En cuanto a la forma jurídica, cuatro establecimientos eran Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.) y el resto eran propiedad de personas naturales. Respecto al tipo de alojamiento, se incluyeron establecimientos de alojamiento rural (13), centros vacacionales (1), hoteles (35) y otros (12).

Consideraciones éticas

El estudio cumplió rigurosamente con las normas éticas establecidas para la investigación científica, siguiendo las directrices de la universidad. Se garantizaron buenas prácticas en el manejo de datos y protección de la información recolectada. Además, se respetaron los derechos de autor y las normativas de citación en la revisión de la literatura. No se utilizaron documentos provenientes de bases de datos ilegales ni fuentes sin respaldo documental.

Finalmente, los resultados obtenidos son transparentes y verificables, lo que contribuye a la generación de conocimiento útil para investigaciones futuras en el campo de estudio, especialmente la actividad turística.

Resultados

Transformación y retos de la adaptación organizacional: un estudio sobre la resistencia al cambio

Utilizando como punto de partida el cuestionario adaptado de Pardo Del Val y Fuentes (2005), la presente investigación ha contribuido a identificar y analizar los principales factores que obstaculizan la implementación de cambios en el sector hotelero de Sugamuxi, especialmente en el contexto de la crisis sanitaria. En las siguientes secciones, se explorará en detalle cada uno de estos factores, con un enfoque particular en la relevancia de las medidas de seguridad y salud en el trabajo.

Cambio

Un significativo 70,5 % de los encuestados indica que han implementado cambios puntuales, aunque el establecimiento aún mantiene características previas. A pesar de reconocer la necesidad de cambios profundos —donde el 68,9 % de los empresarios afirma que la supervivencia de sus negocios está en juego—, se evidencia una resistencia a la implementación de transformaciones más radicales. Esta aparente contradicción sugiere la presencia de factores que inhiben la adaptación al cambio.

Este temor a la falta de adaptación es particularmente relevante en un sector que ha sido severamente afectado por la pandemia. El 18 % muestra indiferencia hacia la necesidad de cambio, lo que puede reflejar un estado de conformismo o una falta de visión sobre el futuro del sector.

El 60,7 % de los encuestados considera que los cambios se realizaron de manera oportuna, dado que el sector hotelero fue uno de los más afectados y cerró durante un período prolongado. Esta pausa forzada brindó tiempo para implementar protocolos de bioseguridad, como afirmó un gerente encuestado: “hubo un cierre total durante cinco meses, implementamos protocolos de bioseguridad y mejoramos locativas”. Sin embargo, el 55,7 % de los encuestados siente que estos cambios fueron radicales, mientras que un 31,2 % sostiene que, aunque hubo cambios, su empresa sigue siendo en esencia la misma.

Un dato significativo es que el 40,3 % de los participantes considera que el cambio debía anticiparse, lo que indica una conciencia colectiva sobre la necesidad de adaptación proactiva. Sin embargo, el 23 % se muestra indiferente a la necesidad de cambio, lo que sugiere una desconexión entre la percepción de la crisis y la acción requerida. Un empresario de Sogamoso subraya: “no hemos tenido ningún cambio, no hemos recibido ningún tipo de asesoría de parte del Gobierno. No cambiamos nada”.

Es importante resaltar que muchos empresarios identificaron oportunidades dentro de la crisis. El 68,9 % consideró que la situación les permitió actualizarse en normativas de higiene y adoptar nuevas estrategias para minimizar el contacto con los huéspedes. Estas adaptaciones no solo se centraron en protocolos de salud, sino también en innovaciones como la creación de plataformas digitales para mejorar la comunicación y la experiencia del cliente.

Comunicación

La falta de una comunicación clara y oportuna sobre los nuevos procedimientos y normativas ha generado una percepción distorsionada del cambio en un 34,4 % de los encuestados. Esta situación ha obstaculizado la implementación de las medidas necesarias, llevando a algunos a buscar asesoría externa y generando retrasos significativos. Así como expresó un ingeniero industrial: “un inicio muy lento por la aplicación de protocolos y restricciones”, esto evidencia la necesidad imperiosa de una comunicación más efectiva durante períodos de crisis.

El 31,1 % de los empresarios reconoció dificultades en la interpretación de la información relacionada con los cambios. La ausencia de una comunicación clara puede generar resistencia, ya que muchos empleados no comprenden las razones detrás de las modificaciones. La importancia de una buena comunicación se refleja en el comentario de López et al. (2013), quienes señalan que “si no se conoce en qué consiste el cambio, es difícil que sea aceptado” (p. 153).

Cultura

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la forma en que se gestionan los cambios. Un 36,1 % de los encuestados manifestó que su motivación se vio afectada, ya que los cambios, aunque necesarios, podrían implicar pérdidas. Además, solo el 11,5 % se mantuvo optimista ante la posibilidad de digitalizar procesos y modernizar servicios. Esta falta de motivación puede estar relacionada con un temor al cambio, evidenciado por el 42,6 % que afirmó que las condiciones del mercado dificultaron la implementación de nuevas estrategias.

Un 27,9 % de los empresarios reportó que no habían experimentado cambios previos con resultados negativos, pero un 31,1 % admitió que las experiencias pasadas les habían dejado dudas sobre el proceso de cambio. Esto refuerza la idea de que la cultura organizacional puede estar profundamente arraigada, dificultando la adaptación a nuevas realidades. Como señalan Escudero et al. (2014), “muchas personas evitan no enfrentar los riesgos de encontrar sorpresas sean buenas o malas, por lo que prefieren permanecer en el lugar donde se encuentran hoy” (p. 6).

La creencia de que los valores y la cultura de la empresa son un obstáculo para el cambio se hace evidente en el 38,7 % de los encuestados, quienes reconocieron que estos factores impactan negativamente en el proceso de cambio.

Seguridad y salud en el trabajo

La salud y seguridad en el trabajo se han convertido en elementos esenciales para la operación de los establecimientos hoteleros. La implementación de protocolos de bioseguridad no solo es crucial para la salud de los empleados y huéspedes, sino que también influye en la percepción de confianza y seguridad del cliente. Los empresarios han adoptado diversas medidas, como el fortalecimiento de las jornadas de limpieza, la capacitación en protocolos de seguridad y el uso de materiales informativos que aseguran a los clientes sobre las medidas implementadas.

Sin embargo, se identificó que muchos establecimientos carecen de formación continua en temas de salud y seguridad, lo que podría afectar su capacidad para responder efectivamente a futuros desafíos. Un enfoque más robusto en la capacitación de los colaboradores no solo fortalecería la respuesta a emergencias, sino que también mejoraría la moral y la confianza dentro del equipo.

Colaboradores

La estructura organizativa de muchos de estos establecimientos es pequeña, lo que limita las dinámicas de colaboración y apoyo mutuo. El 39,3 % de los encuestados indica que no hubo interés por parte de los empleados hacia los cambios, posiblemente debido a la falta de comunicación efectiva y de incentivos. Igualmente, un 54,1 % de los encuestados afirmó que no se observó una actitud negativa hacia el cambio, pero un 19,7 % reconoció que sí existió resistencia.

La limitada capacitación en protocolos de bioseguridad podría estar vinculada a una formación general insuficiente en otras áreas clave del negocio. Sin embargo, el 72,2 % de los encuestados percibe un flujo de información adecuado entre las diferentes áreas, lo que refleja la naturaleza familiar de muchos de estos establecimientos. Esta aparente contradicción sugiere la necesidad de una evaluación más profunda de los procesos de capacitación y desarrollo de habilidades.

Liderazgo

El liderazgo desempeña un rol fundamental en la administración del cambio. Un 47,5 % de los encuestados siente que los líderes están atentos a todos los aspectos del establecimiento. Sin embargo, un 23 % percibe que se han descuidado otros aspectos importantes al enfocarse en la implementación de protocolos. Esto resalta la necesi-

dad de un liderazgo equilibrado que no solo se concentre en la crisis inmediata, sino que también considere la salud a largo plazo del establecimiento.

Aspectos financieros

Los costos asociados al cambio son un desafío importante. Un 44,3 % de los empresarios siente que la interrupción del funcionamiento habitual ha llevado a costos elevados. Por otro lado, un 29,5 % se enfrenta a dificultades financieras significativas, lo que se traduce en la cancelación de suscripciones a plataformas digitales y otros servicios necesarios. Finalmente, la falta de incentivos monetarios para los colaboradores, reportada por el 39,3 %, sugiere que hay una desconexión entre la dirección y el personal, limitando la efectividad del cambio.

Atención al cliente

La pandemia de COVID-19 redefinió la experiencia de los huéspedes, priorizando la seguridad y personalización de los servicios. Según datos recientes de la OMT (2022), el 80 % de los clientes valoraron altamente las medidas de bioseguridad como factor decisivo al elegir un alojamiento. Además, estrategias como el uso de plataformas digitales para reservas sin contacto y la digitalización de servicios básicos se consolidaron como estándares de calidad (OECD, 2022); y, de igual forma, la capacitación del personal cobró un papel crucial. Los trabajadores del sector no solo debieron adaptarse a protocolos estrictos, sino también a un manejo más empático y emocional del cliente, dadas las circunstancias excepcionales (World Tourism Organization, 2023).

Comercialización

La crisis sanitaria impulsó cambios significativos en las estrategias comerciales del sector hotelero. Una tendencia clave fue el enfoque hacia el turismo local, con el desarrollo de paquetes promocionales diseñados para viajeros nacionales (WTTC, 2022). También se potenció el *marketing* digital, priorizando campañas que ofrecieran flexibilidad, como políticas de cancelación gratuita y experiencias personalizadas para clientes de trabajo remoto (McKinsey & Company, 2021). Un ejemplo de ello son las plataformas como Airbnb y Booking.com, quienes reportaron un aumento en la demanda de estadías de larga duración, adaptándose al concepto de '*workation*' (trabajo desde destinos turísticos). Esta innovación no solo garantizó ingresos durante la pandemia, sino que creó una nueva categoría de clientes a largo plazo (Díaz, 2020).

Resistencia al cambio y factores organizacionales

Los factores organizacionales desempeñaron un papel determinante en la capacidad de adaptación. La investigación reveló que las estructuras familiares de muchos establecimientos limitaron la implementación de cambios significativos, mientras que aquellos con liderazgos sólidos lograron gestionar mejor la crisis (Forbes, 2025).

Un enfoque clave fue la adopción de tecnologías no solo como herramienta operativa, sino como estrategia para generar confianza entre clientes y empleados. El liderazgo proactivo fue un diferenciador, permitiendo superar barreras culturales y financieras asociadas con la resistencia al cambio (, Chiwisa, 2024).

Estrategias para fomentar el cambio en la actividad hotelera

Para lograr cambios efectivos en los establecimientos hoteleros de la provincia de Sugamuxi, es fundamental realizar una planificación detallada. Este proceso debe incluir fases de análisis y la definición de objetivos claros con metas realistas que orienten las acciones. Es clave implementar ajustes continuos y emplear herramientas adecuadas para garantizar un proceso de mejora continua. Las empresas necesitan identificar las áreas de oportunidad en las que deben concentrar sus esfuerzos para alcanzar un desarrollo acorde con las tendencias del sector. Estos cambios, además, deben ser gestionados de manera planificada y con tiempos bien definidos, asegurando así mejores resultados en el mediano y largo plazo.

El liderazgo y la participación son elementos fundamentales para que el cambio sea exitoso. Los responsables de implementar el cambio deben contar con experiencia y habilidades específicas, ya que su papel es crucial en la orientación del proceso. Es necesario que los líderes involucren a todo el equipo desde el inicio, comunicando claramente los objetivos y consecuencias del cambio. La participación activa de los colaboradores ayuda a reducir la resistencia y a fomentar un ambiente de confianza. Además, es importante atender a las necesidades emocionales de los empleados durante el proceso, para facilitar su adaptación a las nuevas dinámicas organizacionales.

La comunicación fluida y efectiva es otro factor clave en la gestión del cambio. Es esencial mantener canales abiertos entre todos los niveles de la organización para generar un clima de confianza. Las expectativas deben ser realistas y se debe promover un ambiente agradable que motive a los colaboradores a aceptar el cambio. La integración y el diálogo constante, a través de talleres y actividades colaborativas, pueden

ayudar a identificar posibles soluciones a los desafíos que surjan durante el proceso, favoreciendo la cohesión y el compromiso común.

En cuanto a la seguridad y salud en el trabajo, es importante desarrollar un plan que garantice condiciones seguras para los colaboradores durante los cambios organizacionales; esto incluye la planificación de turnos y descansos, así como la implementación de medidas preventivas que minimicen los riesgos laborales. Además, se deben proporcionar las herramientas necesarias para asegurar que los empleados puedan seguir ofreciendo un servicio de calidad, incluso en situaciones de crisis, como durante una cuarentena en los hoteles.

El diseño de protocolos de contingencia se ha vuelto indispensable para la industria hotelera, especialmente ante la volatilidad del entorno actual. Estos planes deben ser altamente específicos y contemplar una amplia gama de escenarios, desde desastres naturales hasta crisis sanitarias o económicas. Priorizar la flexibilidad operativa es clave para adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes; esto implica contar con sistemas de comunicación eficientes, equipos de respuesta rápida y la capacidad de reasignar recursos de manera ágil. Así mismo, la seguridad debe ser el eje central de cualquier plan de contingencia, tanto para los huéspedes como para el personal; esto incluye protocolos de evacuación, medidas de seguridad física y la implementación de tecnologías de vigilancia.

La colaboración entre entidades públicas y privadas es fundamental para superar las crisis de manera efectiva, ya que las alianzas estratégicas permiten acceder a recursos financieros, técnicos y humanos que pueden ser difíciles de conseguir de forma individual. De igual forma, las entidades públicas pueden proporcionar apoyo financiero a través de programas de ayuda o exenciones fiscales, mientras que las empresas privadas pueden ofrecer su experiencia y tecnología. Además, estas colaboraciones pueden facilitar el acceso a información y datos relevantes para la toma de decisiones. Fortalecer estas alianzas no solo es beneficioso en momentos de crisis, sino que también permite desarrollar proyectos a largo plazo que contribuyan al desarrollo sostenible de la industria hotelera.

La sostenibilidad se ha convertido en un factor clave en la elección de los consumidores a la hora de elegir un alojamiento. El World Travel & Tourism Council (2023) ha destacado la creciente demanda de experiencias turísticas responsables y respetuosas con el medio ambiente. Los hoteles que integran prácticas sostenibles en su oferta no solo contribuyen a la protección del planeta, sino que también pueden mejorar su reputación y atraer a un público más comprometido. Algunas de las prácticas sosteni-

bles que pueden implementarse incluyen la reducción del consumo de energía y agua, la gestión eficiente de residuos, la utilización de productos locales y de temporada, y la promoción de la movilidad sostenible. Además, los hoteles pueden ofrecer a sus huéspedes la posibilidad de participar en actividades de voluntariado o de conservación de la naturaleza.

Discusión

Al revisar los resultados obtenidos, se observa que más del 70 % de los encuestados consideró que la situación actual los obligó a realizar ajustes específicos, por tanto, los participantes percibían que la continuidad de sus negocios estaba en riesgo si no adoptaban dichas modificaciones. Esta situación se relaciona con lo señalado por Díaz-Barrios (2011), quien argumenta que las transformaciones organizacionales pueden ser impulsadas por factores externos, como ocurrió con la imposición de protocolos de bioseguridad por parte del Gobierno.

Por su parte, Duque (2014) destaca la importancia de la capacidad de reacción ante cambios inesperados en el entorno empresarial. En consecuencia, nuestros hallazgos corroboran esta afirmación, ya que más del 50 % de los encuestados señaló que la abrupta irrupción de la pandemia los obligó a adaptarse rápidamente a los nuevos protocolos de bioseguridad. Esta adaptación forzada, lejos de ser un obstáculo, impulsó a muchos establecimientos a explorar nuevos nichos de mercado, como el sector sanitario y público.

Además, más del 60 % de los empresarios identificó oportunidades en la crisis, aprovechando la actualización de las normas sanitarias para innovar en sus servicios y mejorar su presencia en el mercado. Igualmente, la implementación de medidas como la reducción del contacto con los clientes, la adaptación de la infraestructura y el uso de plataformas digitales les permitió garantizar la seguridad y confianza de sus huéspedes.

No obstante, la resistencia al cambio también se hizo presente. Más del 30 % de los encuestados manifestó una percepción errónea de los nuevos protocolos, lo que dificultó su implementación. Factores como la incertidumbre, el miedo al fracaso y experiencias previas negativas influyeron en esta resistencia. A pesar de ello, un porcentaje significativo de empresarios reconoció la necesidad de adaptarse y buscó activamente soluciones.

Por otro lado, la literatura sobre cambio organizacional destaca la importancia de factores como la comunicación efectiva, los beneficios percibidos y el apoyo de la dirección. Por tanto, en el presente estudio, el 20 % de los empresarios resaltó la importancia de establecer alianzas y buscar soluciones conjuntas para superar la crisis.

El tamaño del equipo también influyó en la resistencia al cambio, ya que, en establecimientos con pocos empleados, la adaptación fue más ágil, mientras que en aquellos con equipos más grandes se observó una mayor resistencia. No obstante, el apoyo de los superiores y la confianza en el futuro de la empresa fueron factores clave para mitigar esta resistencia.

De igual forma, la pandemia generó una serie de desafíos para los empleados, como la reducción de salarios y el aumento del desempleo. Si bien la mayoría de los empleados expresó confianza en la recuperación del negocio, la insatisfacción generada por la crisis y la implementación de nuevos protocolos no puede ser ignorada. Además, los líderes desempeñaron un papel fundamental en la gestión de esta crisis. Más del 45 % de los encuestados destacó la importancia de una comunicación clara y transparente por parte de la alta dirección para garantizar el compromiso de todos los miembros de la organización.

En conclusión, la pandemia representó un desafío sin precedentes para el sector hotelero. Sin embargo, también generó oportunidades para la innovación y la adaptación. Además, la capacidad de los empresarios para identificar y aprovechar estas oportunidades, así como su habilidad para gestionar la resistencia al cambio, fueron factores determinantes para superar la crisis.

Conclusiones y limitaciones

El sector hotelero de Sugamuxi ha experimentado una profunda transformación ante la crisis sanitaria. Si bien la necesidad de adaptarse ha sido evidente, la resistencia al cambio ha emergido como un obstáculo significativo. Nuestras investigaciones revelan que factores como la cultura organizacional arraigada, la falta de comunicación efectiva y la limitada capacitación han dificultado la implementación de nuevos protocolos y estrategias.

La seguridad y salud en el trabajo se posicionan como elementos clave para la supervivencia y el éxito futuro de las empresas hoteleras. Sin embargo, la falta de conocimiento sobre normativas y la resistencia al cambio han generado desafíos significativos.

De igual forma, el presente análisis ha identificado seis factores clave que influyen en la resistencia al cambio en este sector: la naturaleza del cambio en sí, la calidad de la comunicación, la cultura organizacional, el compromiso de los colaboradores, el liderazgo y los recursos financieros. Estos factores interactúan de manera compleja, generando una dinámica que dificulta la adaptación.

A pesar de las dificultades, un porcentaje significativo de empresarios ha demostrado una notable capacidad de adaptación, buscando nuevas oportunidades y reinventando sus negocios. Sin embargo, la resistencia persiste, impulsada por factores como la incertidumbre, el miedo al fracaso y la falta de recursos.

Es fundamental reconocer que la resistencia al cambio no siempre es negativa. A menudo refleja una preocupación legítima ante la incertidumbre y la necesidad de garantizar la estabilidad del negocio. Por tanto, para superar esta resistencia es crucial fomentar una cultura de comunicación abierta, ofrecer capacitación continua y garantizar un liderazgo comprometido y visionario.

La investigación ha puesto de manifiesto la importancia de adaptar las estrategias de gestión del cambio al contexto específico de cada empresa. Las pequeñas empresas, por ejemplo, enfrentan desafíos particulares en términos de acceso a recursos y capacitación.

En conclusión, la crisis sanitaria ha acelerado la necesidad de transformación en el sector hotelero. Entonces, para superar los desafíos y construir un futuro más resiliente, es fundamental abordar los factores que generan resistencia al cambio, invertir en capacitación y desarrollo de competencias, y fomentar una cultura organizacional que valore la innovación y la adaptación.

REFERENCIAS

Centro de Pensamiento Turístico de Colombia. (2018). *El empleo en el sector turismo: análisis de los indicadores laborales para Colombia. 2007-2017*. Centro de Pensamiento Turístico de Colombia. https://www.researchgate.net/publication/330637406_El_empleo_en_el_sector_turismo_analisis_de_los_indicadores_laborales_para_Colombia_2007-2017

Chiwsa, C. (2024). The role of leadership in crisis management: A literature review. *Journal of Human Resource and Leadership*, 9(3), 48–65. <https://doi.org/10.47604/jhrl.2844>

- Circular externa 12 de 2020 (12 de marzo), directrices para la contención de la infección respiratoria aguda por el nuevo coronavirus (COVID-19) en el entorno hotelero. Ministerio de Salud y Protección Social y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. *Diario Oficial* 51.254. [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Circular No. 12 de 2020.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Circular_No.12.de.2020.pdf)
- Díaz-Barrios, J. (2011). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(32), 605–627. <https://doi.org/10.31876/revista.v10i32.10417>
- Díaz, A. (2020, septiembre 17). *Evolución de la aportación del sector turístico al PIB en el mundo de 2006 a 2023*. <https://es.statista.com/estadisticas/640133/aportacion-directa-del-sector-turistico-al-pib-mundial/>
- Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Escudero, J., Delfín, L. A. y Arrano, R. M. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Revista Ciencia Administrativa*, 1, 1–9. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01ca201401.pdf>
- Lesmes, L. (2020). *Investigación con impacto regional turismo en Boyacá: Sector orientador potencial de las actividades productivas del departamento*. Ediciones USTA. <https://repository.usta.edu.co/items/963b65d5-74f5-4271-8b27-5f2364336cb3>
- Forbes. (2025). *Leadership Lessons from the Hospitality Industry During COVID-19*. <https://www.forbes.com/sites/melissawheeler/2025/02/24/how-the-pandemic-impacted-leadership-styles-5-years-on/?ctpv=searchpage>
- López, M. E., Restrepo, L. E. y López, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, 18(1), 149–157. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>
- McKinsey & Company. (2021). *The path to recovery for US hospitality*. <https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/the-path-to-recovery-for-us-hospitality>
- Resolución 385 de 2020 (12 de marzo), por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del Coronavirus COVID-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus. *Diario Oficial* 51.254. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%200385%20de%202020.pdf

Resolución 666 de 2020 (24 de abril), por medio de la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del Coronavirus COVID-19. *Diario Oficial* 51.295. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-666-de-2020.pdf>

Resolución 749 de 2020 (13 de mayo), por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del Coronavirus (COVID-19) en el comercio al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco, al por menor en establecimientos no especializados y al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en establecimientos especializados, así como en el alojamiento en hoteles y actividades de restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comidas y otros servicios de comidas. *Diario Oficial* 51.321. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=93454>

Resolución 1050 de 2020 (26 de junio), por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del Coronavirus COVID-19 en el servicio de “entrega para llevar” y expendio de comidas preparadas (CIU 5611–5619 y 562). *Diario Oficial* 51.360. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%201050%20de%202020.pdf

Resolución 1285 de 2020 (29 de julio), por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del Coronavirus COVID-19 en los servicios y actividades de alojamiento en hoteles, apartahoteles, centros vacacionales, alojamiento rural, otros tipos de alojamiento para visitantes, áreas de camping y parques de vehículos recreacionales (CIU 5511–5520, 5530, 5590). *Diario Oficial* 51.390. [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resolución No. 1285 de 2020.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resolución%20No.%201285%20de%202020.pdf)

Resolución 777 de 2021 (2 de junio), por medio de la cual se definen los criterios y condiciones para el desarrollo de las actividades económicas, sociales y del Estado y se adopta el protocolo general de bioseguridad para la ejecución de estas. *Diario Oficial* 52.038. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=163987>

Resolución 1913 de 2021 (25 de noviembre), por medio de la cual se prorroga la emergencia sanitaria por el coronavirus COVID-19, declarada mediante la Resolución 385 de 2020, prorrogada por las Resoluciones 844, 1462, 2230 de 2020 y 222, 738 y 1315 de 2021. *Diario Oficial* 51.869. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%201913%20de%202021.pdf

Resolución 666 de 2022 (28 de abril), por medio de la cual se prorroga hasta el 30 de junio de 2022 la emergencia sanitaria por el coronavirus COVID-19, declarada mediante la Resolución 385 de 2020 y prorrogada por las Resoluciones 844, 1462, 2230 de 2020, 222, 738, 1315, 1913 de 2021 y 304 de 2022. *Diario Oficial* 52.066. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186026>

OECD. (2022). *Tourism Trends and Policies 2022*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2022_a8dd3019-en.html

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020, mayo). *El impacto de la COVID-19 en el sector del turismo*. [Nota informativa] en la publicación virtual de la OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_748876.pdf

ONU Turismo. (2020, septiembre 15). *Las cifras de turistas internacionales caen un 65 % en la primera mitad de 2020, informa la OMT*. <https://www.unwto.org/es/news/las-cifras-de-turistas-internacionales-caen-un-65-en-la-primera-mitad-de-2020-informa-la-omt>

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2020, 25 de agosto). *El turismo fue devastado por el COVID-19 y debe ser reconstruido de una manera más amigable con el planeta*. <https://news.un.org/es/story/2020/08/1479432>

Pardo Del Val, M. y Martínez Fuentes, C. (2005). Resistencias al cambio organizativo: Un análisis empírico en cambios reactivos y anticipativos. *M@n@gement*, 8(3), 47-67. <https://doi.org/10.3917/mana.083.0047>

Revista Equipar. (2020). Sector hotelero en Colombia en crisis más profunda de su historia. *Revista Equipar*. <https://www.revistaequipar.com/noticia/sector-hotelero-en-colombia-en-crisis-mas-profunda-de-su-historia>

Rodríguez-Toubes, D. y Álvarez, J. (2015). Vulnerabilidad del turismo y comunicación institucional ante desastres: estudios de casos. *REDMARKA. Revista Digital de Marketing Aplicado*, 1(11), 137-161. <https://www.redalyc.org/pdf/7077/707778071009.pdf>

Secretaría de desarrollo económico y turismo. Municipio de Sogamoso. (2020). *Guía informativa para sector Hotelero*. https://drive.google.com/file/d/1xa-TUL0FKAlSIJi-Jro53hdXctTUB5_EF/view

Secretaría de Desarrollo Económico y Turístico. (2023). Recomendaciones para la sostenibilidad del sector hotelero post-COVID-19. Documento técnico. Alcaldía de Sogamoso.

World Tourism Organization. (2023). *World Tourism Barometer*, 21(1), Article 2. <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng.2023.21.1.2>

World Travel & Tourism Council (WTTC). (2022). *Travel & Tourism Cities Economic Impact Report*. <https://wttc.org/research/economic-impact/cities>

World Travel & Tourism Council (WTTC). (2023). *WTTC Launches New Report on the Future of Travel & Tourism in a Post-COVID World*. World Travel & Tourism Council. <https://wttc.org/news/wttc-launches-new-report-on-the-future-of-travel-and-tourism-in-a-post-covid-world>



Sello Editorial

Universidad Nacional
Abierta y a Distancia

Sede Nacional José Celestino Mutis

Calle 14 Sur 14-23

PBX: 344 37 00 - 344 41 20

Bogotá, D.C., Colombia

www.unad.edu.co



9 786287 786592