



# Revista Gestión & Finanzas

VOL. 8 ■ N° 15 ■ AÑO 2026

IBAGUÉ - TOLIMA

Universidad del Tolima

Conocimiento que transforma

INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

**REVISTA GESTIÓN & FINANZAS**
**ISNN: 2539-0686**

John Jairo Méndez
**Rector**

Enrique Alirio Ortiz Guiza
**Vicerrector Docencia**

Germán Sánchez
**Vicerrector de Desarrollo Humano**

Germán Rubio Guerrero
**Vicerrector Administrativo**

Consuelo Arce González
**Vicerrector de Investigación-Creación, Innovación, Extensión y Proyección Social**

Marien Alexandra Gil
**Directora IDEAD**

Andrés Mauricio Ospina Ariza
**Diseño**

Gilberth Snneyder Alba Álvarez
**Asistente Editorial**

Andrés Mauricio Ospina Ariza
**Portada – Contraportada**

Universidad del Tolima Sede Centro/Barrio Santa Helena
**Dirección**

gestionyfinanzas@ut.edu.co
**Correo electrónico**

**Revista avalada por el Grupo de Investigación GIETO del IDEAD**

## EDITOR

**CARLOS FERNANDO PARRA MORENO**
PhD en Administración Universidad de la Salle.
Magister en Economía Universidad Externado de Colombia.
Magister en Administración Universidad Nacional de Colombia.
Economista Universidad de Ibagué.
Filósofo (e) Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).
Docente Titular, IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

## COMITÉ EDITORIAL

**RICARDO BENJAMÍN PERILLA MALUCHE**
Doctor en Administración. Universidad Externado de Colombia.
Magíster en pensamiento estratégico y prospectiva. Universidad Externado de Colombia.
Especialista en gerencia de proyectos, Universidad del Tolima.
Administrador de empresas Universidad del Tolima,
Docente Tiempo Completo IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

**MÓNICA BIBIANA GONZÁLEZ CALIXTO**
Doctora en Administración – EAN.
Magister en Administración, con énfasis en Finanzas.
Administradora Industrial.
Docente Tiempo Completo IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

**JUAN PABLO MARIÑO JIMENEZ**
Doctor en Gestión del turismo.
Magister en Administración de Empresas.
Especialista en Gerencia de Mercadeo.
Administrador de empresas.
Profesor Tiempo Completo del Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima, adscrito al Departamento de Estudios Interdisciplinarios.
Investigador Asociado ante MINCIENCIAS.

**JAIME EDUARDO GONZALEZ DÍAZ**
Doctor en Ciencias Sociales, Universidad del Zulia.
Magister en Desarrollo Empresarial, Universidad del Magdalena.
Especialista en Gerencia de Servicios Sociales, Fundación Universitaria Luis Amigo.
Administrador de Empresas, Politécnico Grancolombiano.
Par Académico de Ministerio de Educación Nacional. Par Evaluador de Colciencias. Investigador Senior en el SCTI Colciencias.

## COMITÉ CIENTÍFICO

**RUBEN DARIO DÍAZ MATEUS**
Docente investigador del Programa de Contaduría Pública y líder del grupo de investigación Desarrollo y Sociedad de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle.
Economista de la UPTC, Magíster en Fundamentos de Economía de la Universidad Santiago de Compostela (España).
Magister en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente de la Universidad de Manizales. Doctorando en Agro ciencias de la Universidad de La Salle (Colombia).

**MARIA ALEJANDRA REYES PARGA**
Doctoranda en Economía – Universidad Javeriana, sede Cali.
Magister en Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia.
Administradora de Empresas de la Universidad del Tolima.
Comunicadora Social de la Universidad del Tolima.
Docente de la Universidad del Tolima.

**JOSÉ AUGUSTO RAMIREZ DÍAZ**
Administrador Financiero, Universidad de Ibagué.
Especialista en Finanzas de la Universidad del Rosario.
Magíster en Ciencias Económicas de la Universidad Santo Tomás.
Estudios en valoración y negociación de empresas de la Universidad de los Andes.

**ERIKA ALEJANDRA PATIÑO MORENO**
Master en Mercadeo de la Universidad Externado de Colombia.
Especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad del Rosario.
Profesional en Publicidad de la Universidad Católica de Manizales.



**Impresión:**
**Periodicidad:** Semestral
**Canjes y suscripciones:** Instituto de Educación a Distancia
Universidad del Tolima
Barrio Santa Helena Parte Alta
**Teléfono:** (+57) (82) 2771212 Ext: 9481
Ibagué. Colombia. Suramérica
**Dirección electrónica:** gestionyfinanzas@ut.edu.co
www.ut.edu.co
Las opiniones contenidas en los artículos de esta revista no comprometen al Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima, sino que son responsabilidad de los autores.

# INDICE

Editorial.....5

Crisis de deuda externa y riesgo moral.....7
*Carlos Fernando Parra Moreno*

Estrategias y herramientas de inteligencia artificial aplicadas a la gestión organizacional.....21
*Iván Javier Monterrosa-Castro, Mónica Esther Ospino-Pinedo, Blanca Inés Espinel*

De las capacidades dinámicas a las capacidades dinámicas prospectivas: una reflexión sobre los nuevos modelos de negocio en tiempos de ruptura tecnológica.....49
*Ricardo Benjamín Perilla Maluche, Mónica Bibiana González Calixto*

¿Es la educación en el siglo XXI un placebo socioeconómico?.....61
*Carlos Fernando Parra Moreno*

Modelo de integración de conocimiento de selección de personal: metodología multicriterio SAW.....80
*Arely Jasmín Espinoza Cruz, Martín León Santiesteban, Jimmy Félix Armenta*

Manejo de estrategias de resiliencia ante escenarios de violencia en la continuidad operativa de una organización turística.....102
*Silvestre Flores Gamboa, Claudia Concepción Olivas Olivo, Luz Yuriko Hashimoto López*

Marco lógico LFA de las dinámicas y encadenamiento productivo de las comunidades rurales a través del turismo. Caso de Badiraguato, Sinaloa.....121
*Jesús Fernando Aragón Campos, Martín León Santiesteban*

Entre la eficiencia y la legitimidad: comprendiendo las organizaciones desde el institucionalismo organizacional.....140
*Ricardo Benjamín Perilla Maluche, Mónica Bibiana González Calixto*

El Programa Pueblos Mágicos de México a veinticinco años de su creación: Un análisis de competitividad turística sostenible.....152
*César Maldonado Alcudia, Juan Pablo Mariño Jiménez, Juan Andrés Niebla Raygoza*

La capacitación como respuesta a las necesidades de mejora en las organizaciones deportivas.....172
*Alberto Rafael Aguilera Rivera*

# Manejo de estrategias de resiliencia ante escenarios de violencia en la continuidad operativa de una organización turística

Silvestre Flores Gamboa[11]
Claudia Concepción Olivas Olivo[12]
Luz Yuriko Hashimoto López[13]

**Resumen**

La resiliencia organizacional es un elemento fundamental para asegurar la continuidad operativa de las organizaciones turísticas en contextos de violencia e inseguridad. Hace referencia a la capacidad de anticipar, adaptarse y recuperarse ante eventos adversos que afectan el desarrollo normal de las operaciones. En este sector, la violencia puede generar impactos en la seguridad de los visitantes, la reputación institucional y la estabilidad económica. Por ello, la implementación de estrategias como la gestión de riesgos, los protocolos de crisis, la capacitación del personal y la coordinación con actores externos fortalece la capacidad de respuesta organizacional y contribuye a mantener la sostenibilidad y competitividad de la organización. Este estudio tiene como propósito conocer cómo los hoteles de Los Mochis, Sinaloa diseñan y aplican estrategias de resiliencia frente a episodios de violencia social, y cómo dichas estrategias se relacionan con la continuidad operativa (ocupación, cancelaciones, apertura, dotación de personal). Se utiliza un enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas a directivos. De acuerdo con los resultados obtenidos, la gestión hotelera ante contextos de inseguridad se caracteriza por una estrategia preventiva basada en la vigilancia, la coordinación institucional y la comunicación permanente, complementada por mecanismos flexibles de recuperación comercial orientados a mantener la confianza del huésped. No obstante, no se encontraron evidencias de simulacros específicos relacionados con amenazas externas o protocolos de resguardo de huéspedes ante hechos de inseguridad. El estudio permite conocer esfuerzos puntuales de

[11] Silvestre Flores Gamboa; Universidad Autónoma de Sinaloa, Profesor Investigador Tiempo Completo, Mazatlán, Sinaloa, México., silver@uas.edu.mx. https://orcid.org/0000-0002-4009-9442
[12] Claudia Concepción Olivas Olivo; Universidad Autónoma de Occidente, Profesora Investigadora Tiempo Completo, Los Mochis, Sinaloa, México. claudia.olivas@uadeo.mx. https://orcid.org/0000-0002-5148-6691
[13] Luz Yuriko Hashimoto López; Universidad Autónoma de Occidente, Profesora Investigadora Tiempo Completo, Mazatlán, Sinaloa, México. luz.hashimoto@uadeo.mx. https://orcid.org/0009-0000-9026-1199

organizaciones turísticas en el sector del hospedaje, además de ofrecer lineamientos prácticos para la gestión de crisis y fortalecer la coordinación público-privada en el destino.

**Palabras clave**: Resiliencia organizacional; Gestión de crisis; Violencia; Inseguridad.

**Abstract**

Organizational resilience is a fundamental element for ensuring the operational continuity of tourism organizations in contexts of violence and insecurity. It refers to the capacity to anticipate, adapt to, and recover from adverse events that disrupt normal operations. In this sector, violence can impact visitor safety, institutional reputation, and economic stability. Consequently, implementing strategies such as risk management, crisis protocols, staff training, and coordination with external stakeholders strengthens organizational response capacity and contributes to maintaining the organization's sustainability and competitiveness. This study aims to understand how hotels in Los Mochis, Sinaloa, design and implement resilience strategies in the face of social violence, and how these strategies relate to operational continuity (occupancy rates, cancellations, business operations, and staffing). A qualitative approach based on semi-structured interviews with management personnel was employed. The results indicate that hotel management in insecure environments is characterized by a preventive strategy based on surveillance, institutional coordination, and constant communication, complemented by flexible business recovery mechanisms aimed at maintaining guest confidence. However, no evidence was found of specific drills addressing external threats or protocols for sheltering guests during security incidents. The study sheds light on specific efforts made by tourism organizations in the lodging sector and offers practical guidelines for crisis management and strengthening public-private coordination within the destination.

**Keywords:** Organizational resilience; Crisis management; Violence; Insecurity.

## 1. Introducción

El turismo constituye una de las actividades económicas más sensibles a las condiciones de estabilidad social, política y de seguridad de los destinos. A diferencia de otros sectores productivos, la decisión de viajar depende en gran medida de las percepciones de riesgo que construyen los visitantes respecto a un lugar, por lo que eventos relacionados con violencia, inseguridad, conflictos sociales o crisis pueden afectar significativamente los flujos turísticos, la imagen de los destinos y el desempeño de las empresas que integran la cadena de valor turística (Prayag et al., 2023; Lo, 2023). Diversas investigaciones han demostrado que las organizaciones turísticas operan en entornos altamente vulnerables a perturbaciones externas, razón por la cual la construcción de capacidades de resiliencia se ha convertido en una prioridad para asegurar la continuidad operativa y la sostenibilidad empresarial (Duchek, 2020; Casal-Ribeiro et al., 2023).

La relación entre turismo y seguridad ha cobrado especial relevancia durante la última década. Estudios recientes señalan que la percepción de inseguridad puede influir de manera directa en la intención de viaje, las reservas hoteleras, el gasto turístico y la elección de destinos, incluso cuando los visitantes no experimentan riesgos reales durante su estancia (Lo, 2023; Reisinger & Mavondo, 2006a). Desde esta perspectiva, la seguridad turística no debe limitarse únicamente a la ausencia de delitos o eventos violentos, sino también a la capacidad de los destinos y de las organizaciones para generar confianza, gestionar crisis y ofrecer certidumbre a visitantes, inversionistas y actores locales (Jiang et al., 2019; Prayag et al., 2023).

En México, la interacción entre turismo, imagen del destino y seguridad ha sido objeto de creciente atención académica debido a que diversos territorios han enfrentado retos derivados de fenómenos asociados al crimen organizado y la violencia. La literatura coincide en que los impactos de estos fenómenos suelen manifestarse tanto en la movilidad de los turistas como en la reputación de los destinos, afectando la competitividad y el desempeño de las empresas turísticas (Muñoz-Sánchez et al., 2024). En consecuencia, las organizaciones del sector requieren desarrollar capacidades adaptativas que les permitan anticipar riesgos, responder oportunamente ante eventos disruptivos y mantener la continuidad de sus operaciones en contextos de incertidumbre.

Examinar cómo la violencia sostenida afecta la imagen turística, la llegada de visitantes y la competitividad de un destino mexicano son esenciales porque permiten hacer frente a la necesidad de desarrollar estrategias de resiliencia organizacional en empresas turísticas. Por ejemplo, desde el punto de vista de la percepción del riesgo e intención de visita en destinos mexicanos el estudio de Tovar-Perpuli et al (2024), analiza cómo la percepción del riesgo influye en la imagen del destino y en la intención de visita de los turistas en México. Aunque se centra en Acapulco tras el huracán Otis, sus hallazgos son muy útiles para sustentar que las percepciones de riesgo afectan las decisiones de viaje y la demanda turística.

En este mismo orden de ideas, el trabajo de Cliche et al (2023), es particularmente relevante porque analiza la percepción de seguridad desde la visión de empresarios y prestadores de servicios turísticos, identificando estrategias implementadas para mantener la competitividad en contextos de violencia e inseguridad. Por su parte, Muñoz-Sánchez et al (2024), examinan cómo la violencia sostenida afecta la imagen turística, la llegada de visitantes y la competitividad de un destino mexicano. Sus resultados son muy adecuados para fundamentar la necesidad de desarrollar estrategias de resiliencia organizacional en empresas turísticas.

Dentro de este contexto, la ciudad de Los Mochis, ubicada en el municipio de Ahome, al norte del estado de Sinaloa, representa un caso de particular interés. El destino desempeña una función estratégica como puerta de entrada a la región de las Barrancas del Cobre y como punto de origen del ferrocarril Chihuahua-Pacífico (Chepe), considerado uno de los recorridos ferroviarios turísticos más importantes de México y del mundo. Asimismo, la ciudad mantiene una estrecha vinculación con atractivos regionales como el puerto de Topolobampo, la bahía de Ohuira, la playa El Maviri y diversos espacios naturales y culturales que fortalecen su oferta turística. Diversas fuentes especializadas reconocen a Los Mochis como un nodo de conectividad turística para los flujos que se desplazan entre el litoral del Pacífico y la Sierra Tarahumara, condición que ha favorecido el desarrollo de servicios de hospedaje, transporte y operación turística.

Sin embargo, al igual que otros destinos localizados en estados donde la seguridad pública ocupa un lugar relevante en la agenda pública, Los Mochis se encuentra expuesto a los efectos que pueden producir tanto los eventos de violencia como las percepciones asociadas a ellos. Aunque las afectaciones no necesariamente se originan en hechos ocurridos dentro del propio destino, la difusión de noticias relacionadas con inseguridad en distintas regiones

del estado de Sinaloa puede influir en las decisiones de viaje, generar incertidumbre entre los visitantes y ocasionar cancelaciones o modificaciones en los desplazamientos turísticos (Santamaría y Flores, 2012).

La relevancia de esta problemática se vuelve particularmente significativa para el sector hotelero, cuya operación depende de la movilidad de los visitantes, los niveles de ocupación y la estabilidad de la demanda. En este escenario, la resiliencia organizacional emerge como un marco conceptual útil para comprender cómo los establecimientos de hospedaje desarrollan capacidades de anticipación, respuesta y adaptación frente a contextos caracterizados por incertidumbre y riesgo (Duchek, 2020; Raetze et al., 2021). Desde esta perspectiva, las estrategias de seguridad, los mecanismos de coordinación institucional, los protocolos de actuación y la comunicación con los huéspedes constituyen elementos fundamentales para garantizar la continuidad operativa y fortalecer la confianza de los clientes.

Por ello, el presente estudio tiene como propósito conocer cómo los hoteles de la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, diseñan e implementan estrategias de resiliencia frente a escenarios de violencia social y analizar de qué manera dichas estrategias contribuyen a la continuidad de sus operaciones. El estudio busca aportar evidencia empírica sobre la gestión de la resiliencia en organizaciones turísticas localizadas en contextos donde la percepción del riesgo y la seguridad pueden incidir en el comportamiento de la demanda turística, contribuyendo así a la discusión académica sobre resiliencia organizacional, gestión de crisis y seguridad turística.

## 2. Marco de referencia.

### 2.1. Resiliencia organizacional y percepción del riesgo turístico

La resiliencia organizacional constituye un enfoque teórico orientado a comprender cómo las organizaciones enfrentan, absorben, responden y se adaptan a situaciones adversas que pueden comprometer su funcionamiento. En contextos caracterizados por incertidumbre, riesgos y cambios constantes, la resiliencia se considera una capacidad estratégica que permite mantener la continuidad operativa y favorecer la sostenibilidad organizacional ante eventos disruptivos. Diversos autores coinciden en que las organizaciones resilientes no sólo

logran recuperarse de una crisis, sino que desarrollan capacidades para aprender de ella y fortalecer su desempeño futuro (Duchek, 2020; Raetze et al., 2021).

Uno de los modelos más influyentes es el propuesto por Stephanie Duchek (2020), quien conceptualiza la resiliencia organizacional como una meta capacidad dinámica integrada por tres etapas interrelacionadas: anticipación, afrontamiento y adaptación. La anticipación implica la capacidad de identificar amenazas potenciales, monitorear el entorno y prepararse para eventos inesperados; el afrontamiento se refiere a la habilidad para gestionar eficazmente una crisis mientras ésta ocurre; y la adaptación comprende los procesos de aprendizaje organizacional que permiten incorporar experiencias previas para fortalecer la respuesta ante futuras contingencias.

Desde esta perspectiva, la resiliencia no debe entenderse únicamente como la capacidad de recuperación posterior a una crisis, sino como un proceso continuo que involucra prevención, respuesta y transformación organizacional. Las organizaciones resilientes desarrollan mecanismos de vigilancia, sistemas de comunicación, redes de colaboración y prácticas de aprendizaje que les permiten responder eficazmente a situaciones de alta incertidumbre. Asimismo, la resiliencia se fortalece mediante la coordinación entre actores internos y externos, la flexibilidad en los procesos operativos y la capacidad de tomar decisiones oportunas basadas en información confiable (Raetze et al., 2021).

En el ámbito turístico, la resiliencia organizacional adquiere especial relevancia debido a que el turismo es una de las actividades económicas más vulnerables a perturbaciones externas, tales como crisis económicas, desastres naturales, pandemias, conflictos sociales, actos de violencia e inseguridad. La naturaleza misma del turismo, basada en la movilidad de personas y en la percepción de seguridad de los destinos, hace que cualquier alteración del entorno pueda provocar reducciones significativas en la afluencia de visitantes y en la demanda de servicios turísticos (Jiang, et al., 2019).

Diversos estudios señalan que los establecimientos de hospedaje operan en contextos caracterizados por elevados niveles de incertidumbre, donde factores externos pueden afectar de manera considerable la ocupación hotelera, los ingresos y la continuidad operativa de las organizaciones. En este sentido, la resiliencia organizacional se entiende como la capacidad de anticipar, responder, adaptarse y recuperarse ante eventos disruptivos, permitiendo a las

empresas mantener sus funciones esenciales y fortalecer su competitividad en escenarios adversos (Prayag et al., 2023; Hillmann y Guenther, 2021).

Asimismo, la literatura especializada reconoce que la dependencia del turismo respecto a condiciones de estabilidad económica, política, sanitaria y ambiental convierte a los hoteles en organizaciones particularmente expuestas a los efectos de eventos inesperados. Por ello, el desarrollo de capacidades dinámicas, la planificación de crisis y el aprendizaje organizacional son elementos esenciales para construir resiliencia y garantizar la supervivencia empresarial frente a entornos turbulentos (Jiang et al., 2019; Casal-Ribeiro et al., 2023).

Por ello, la implementación de estrategias preventivas, protocolos de actuación, esquemas de coordinación institucional y mecanismos de adaptación comercial constituyen elementos fundamentales para garantizar la continuidad de las operaciones y minimizar los efectos negativos derivados de escenarios de riesgo (Duchek, 2020).

Bajo este enfoque, la presente investigación asume que la resiliencia organizacional se manifiesta a través de las capacidades que poseen los hoteles para anticipar situaciones de inseguridad, coordinar respuestas oportunas, mantener una comunicación efectiva con huéspedes y autoridades, adaptarse a cambios en la demanda y preservar la continuidad operativa ante contextos asociados con la violencia social.

Por su parte, la percepción del riesgo turístico constituye un enfoque complementario para comprender cómo los individuos evalúan las posibles amenazas asociadas a un destino y cómo dichas evaluaciones influyen en sus decisiones de viaje. A diferencia del riesgo objetivo, que se refiere a la existencia real de una amenaza, el riesgo percibido se relaciona con la interpretación subjetiva que realizan los turistas respecto a la probabilidad y gravedad de un evento adverso. Esta percepción influye significativamente en la selección de destinos, la duración de la estancia, el gasto turístico y la intención de visitar o evitar determinados lugares (Lo, 2023; Reisinger & Mavondo, 2006[a]).

De acuerdo con Reisinger y Mavondo (2006[b]), la percepción del riesgo está asociada a diversos factores culturales, sociales y psicológicos que determinan el nivel de seguridad que los turistas atribuyen a un destino. Estos autores sostienen que los viajeros evalúan diferentes tipos de riesgo, entre los que destacan el riesgo físico, social, psicológico, financiero, político y relacionado con la seguridad. Cuando los turistas perciben que un destino presenta altos

niveles de inseguridad, es probable que desarrollen actitudes de cautela, experimenten ansiedad o modifiquen sus decisiones de viaje.

La literatura reciente reconoce que la percepción del riesgo es un fenómeno multidimensional que puede ser influenciado por experiencias personales, recomendaciones de terceros, cobertura mediática, redes sociales y alertas emitidas por organismos oficiales. Incluso cuando un destino no ha sido afectado directamente por eventos violentos, la difusión constante de noticias relacionadas con inseguridad puede generar imágenes negativas que repercuten en la intención de viaje y en el comportamiento de los turistas (Lo, 2023; Reisinger & Mavondo, 2006[a]).

En este sentido, la percepción del riesgo se convierte en un factor determinante para la competitividad turística. La evidencia muestra que los visitantes suelen reaccionar más a lo que creen que puede ocurrir que a las condiciones objetivas del entorno. Por ello, la gestión de la comunicación, la transparencia informativa y la capacidad de transmitir confianza constituyen herramientas esenciales para reducir la incertidumbre y fortalecer la imagen del destino (Lo, 2023; Reisinger & Mavondo, 2006[b]).

La relación entre percepción del riesgo y resiliencia organizacional resulta particularmente relevante para el sector hotelero. Cuando los turistas perciben inseguridad, pueden presentarse cancelaciones, reprogramaciones de viajes, disminución de reservas y cambios en los patrones de movilidad. Ante estos escenarios, las organizaciones requieren desarrollar capacidades resilientes que les permitan responder de manera flexible, mantener la confianza de los clientes y garantizar la continuidad de sus operaciones. Por consiguiente, la resiliencia organizacional actúa como un mecanismo de adaptación frente a los impactos que la percepción del riesgo puede generar sobre la actividad turística.

En el contexto de la presente investigación, este enfoque permite comprender que las afectaciones a la continuidad operativa de los hoteles pueden derivarse no solamente de hechos violentos ocurridos en el entorno, sino también de las percepciones que los visitantes construyen sobre la seguridad del destino. En consecuencia, la resiliencia hotelera implica tanto la gestión de riesgos reales como la administración estratégica de las percepciones asociadas a dichos riesgos.

## 3. Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, debido a que busca comprender cómo las organizaciones hoteleras diseñan e implementan estrategias de resiliencia frente a escenarios de violencia social y cómo dichas estrategias contribuyen a la continuidad de sus operaciones. Este enfoque permite analizar percepciones, experiencias, prácticas organizacionales y procesos de toma de decisiones desde la perspectiva de los actores involucrados.

El estudio corresponde a un diseño descriptivo de alcance exploratorio y de corte transversal, orientado a identificar las estrategias implementadas por establecimientos de hospedaje ubicados en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, ante contextos de inseguridad asociados a la violencia social. La investigación se realizó durante la primera semana de julio de 2025.

La unidad de análisis estuvo conformada por tres hoteles pertenecientes al segmento empresarial y de cadena internacional que operan en la ciudad de Los Mochis: Best Western (Hotel A), Fiesta Inn (Hotel B) e Ibis (Hotel C). La selección de los casos se realizó mediante un muestreo intencional o por criterio, considerando establecimientos con presencia consolidada en el destino y con personal directivo responsable de la gestión operativa y de seguridad.

Para la organización, procesamiento y análisis de los resultados se utilizó una matriz compuesta por categorías y subcategorías temáticas derivadas del análisis documental disponible, tal como se muestran en la Tabla 1.

Como técnica de recolección de información se utilizaron entrevistas semiestructuradas aplicadas a un informante clave por hotel, ocupando cargos directivos vinculados con la administración y operación de los establecimientos. Se empleó un guion integrado por 22 preguntas abiertas, organizadas en torno a los ejes temáticos de resiliencia organizacional, gestión de riesgos, protocolos de seguridad, coordinación institucional, comunicación interna y continuidad operativa. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de entre 25 y 40 minutos y fueron realizadas de manera presencial dentro de las instalaciones de los hoteles participantes.

Para orientar la recopilación y el análisis de la información se diseñó una matriz de categorías analíticas derivada de la revisión documental y del marco teórico de la investigación. Dicha matriz se estructuró en siete categorías principales, cada una integrada por diversas

subcategorías que permitieron ordenar y clasificar la información obtenida. Tal como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Matriz de categorías y subcategorías*

| Categoría | Subcategorías |
|---|---|
| 1. Preparación y prevención ante situaciones de inseguridad | • Protocolos de seguridad,<br>• Vigilancia y monitoreo,<br>• Control de accesos,<br>• Participación del personal en la detección de riesgos,<br>• Registro de incidentes |
| 2. Capacidad de respuesta y toma de decisiones | • Activación de protocolos<br>• Coordinación operativa<br>• Restricción de accesos<br>• Evaluación del riesgo<br>• Gestión de contingencias |
| 3. Coordinación institucional y gobernanza de la seguridad | • Relación con autoridades<br>• Intercambio de información<br>• Redes de apoyo institucional<br>• Verificación de información |
| 4. Capacitación y desarrollo de capacidades organizacionales | • Protección civil<br>• Simulacros<br>• Primeros auxilios<br>• Gestión de emergencias<br>• Áreas de oportunidad |
| 5. Comunicación interna y atención a huéspedes | • Comunicación organizacional<br>• Gestión de la información |

| | |
|---|---|
| | • Atención al huésped<br>• Mensajes preventivos<br>• Control de rumores |
| 6. Impactos de la violencia en la continuidad operativa | • Percepción de inseguridad<br>• Cancelaciones<br>• Movilidad<br>• Operación hotelera<br>• Continuidad del servicio |
| 7. Estrategias de resiliencia comercial | • Flexibilidad en reservaciones<br>• Reprogramaciones<br>• Atención personalizada<br>• Conservación de clientes<br>• Adaptación de itinerarios |

Fuente: elaboración propia.

El procesamiento de la información se efectuó mediante un análisis temático, técnica que permite identificar, organizar e interpretar patrones de significado presentes en los discursos de los participantes. Inicialmente se realizó una lectura exhaustiva de las entrevistas y de las notas de campo elaboradas durante el trabajo de campo. Posteriormente, las respuestas fueron codificadas y agrupadas en función de las categorías previamente definidas, permitiendo identificar convergencias, diferencias y relaciones entre las prácticas organizacionales reportadas por los informantes.

Con la finalidad de fortalecer la confiabilidad del análisis, se efectuó una comparación sistemática entre los testimonios de los tres participantes y la información obtenida mediante la revisión documental sobre resiliencia organizacional, gestión de crisis y continuidad operativa en organizaciones turísticas. Este procedimiento permitió contextualizar los hallazgos y favorecer una interpretación más sólida de los resultados.

Finalmente, se consideraron los principios éticos de la investigación social, garantizando la participación voluntaria de los informantes, la confidencialidad de la información proporcionada y la anonimización de los participantes mediante la identificación de los establecimientos como Hotel A, Hotel B y Hotel C durante el proceso de análisis y presentación de resultados.

## 4. **Resultados y discusión**.

Con el propósito de conocer cómo los hoteles de Los Mochis, Sinaloa, diseñan y aplican estrategias de resiliencia frente a episodios de violencia social, así como su relación con la continuidad operativa, se analizaron las aportaciones de tres informantes clave que desempeñan cargos directivos en los hoteles Best Western (Hotel A), Fiesta Inn (Hotel B) e Ibis (Hotel C). El análisis permitió identificar siete categorías temáticas que reflejan las prácticas organizacionales implementadas para prevenir, gestionar y mitigar posibles efectos derivados de contextos de inseguridad.

Respecto a la categoría 1 (Preparación y prevención ante situaciones de inseguridad), los resultados muestran que los establecimientos participantes mantienen una orientación preventiva en materia de seguridad. Entre las principales medidas identificadas se encuentran la utilización de sistemas de videovigilancia, la presencia permanente de personal de seguridad, la realización de rondines de supervisión, el control de accesos y el registro de incidentes mediante bitácoras. Estas acciones tienen como finalidad detectar oportunamente situaciones inusuales y reducir posibles riesgos para huéspedes, colaboradores e instalaciones.

Un aspecto relevante es que la vigilancia no recae exclusivamente en el personal de seguridad. Los gerentes señalaron que áreas como recepción, mantenimiento, almacén y servicio a huéspedes participan activamente en la identificación de situaciones atípicas, generando una red interna de observación que fortalece la capacidad de detección temprana. Esta participación multidisciplinaria contribuye a ampliar la cobertura de vigilancia dentro del establecimiento y favorece una respuesta más oportuna ante posibles contingencias.

Los hallazgos sugieren que la resiliencia organizacional de los hoteles analizados se fundamenta principalmente en la prevención y el monitoreo constante del entorno. Sin embargo, debido a la ausencia de eventos violentos graves que hayan afectado directamente a los establecimientos, aún no ha sido posible evaluar el desempeño real de estos mecanismos bajo escenarios de alta presión.

En cuanto a la categoría 2 (Capacidad de respuesta y toma de decisiones), en relación con la respuesta ante situaciones de riesgo, los informantes describieron un proceso gradual basado en la recopilación y validación de información. De acuerdo con los testimonios analizados, cuando surge una alerta o se tiene conocimiento de algún incidente, la primera acción consiste en verificar la información disponible con fuentes oficiales. Posteriormente, la gerencia evalúa la magnitud del acontecimiento y determina las medidas operativas necesarias.

Entre las posibles acciones destacan la restricción temporal de accesos, el reforzamiento de la vigilancia y la recomendación a huéspedes y colaboradores de permanecer dentro de las instalaciones mientras se obtiene mayor claridad sobre la situación. Este modelo de actuación refleja una estrategia flexible y adaptable, donde las decisiones dependen de la información validada y de las recomendaciones emitidas por las autoridades correspondientes.

No obstante, los resultados evidencian que estas prácticas se encuentran sustentadas principalmente en criterios preventivos y de monitoreo, más que en protocolos previamente probados mediante experiencias operativas derivadas de eventos críticos relacionados con violencia social.

Con relación a la tercera categoría de análisis (Coordinación institucional y vinculación con autoridades), una de las fortalezas identificadas en los tres hoteles es la existencia de canales de comunicación directos con organismos responsables de la seguridad pública. Los informantes señalaron mantener contacto frecuente con corporaciones policiales, elementos de la Guardia Nacional y representantes de las fuerzas armadas, especialmente cuando surge información relacionada con posibles incidentes que podrían afectar la movilidad o la actividad turística de la región.

Esta coordinación cumple una doble función. Por una parte, permite verificar la información que circula en medios digitales y redes sociales. Por otra, proporciona orientación para la toma de decisiones operativas dentro de los establecimientos. Los resultados indican que esta

relación institucional constituye un recurso fundamental para reducir la incertidumbre y fortalecer la capacidad de respuesta ante contextos cambiantes.

Sin embargo, también se identificó la conveniencia de formalizar los procedimientos de contacto mediante directorios actualizados, protocolos de comunicación y mecanismos documentados que permitan garantizar la continuidad de la coordinación institucional independientemente de cambios de personal o de autoridades.

La cuarta categoría enfocada en la capacitación y desarrollo de capacidades organizacionales, los hallazgos muestran que los hoteles desarrollan programas periódicos de capacitación enfocados principalmente en temas de protección civil. Entre las actividades reportadas se encuentran simulacros de evacuación, atención de incendios, primeros auxilios y procedimientos relacionados con sismos u otras emergencias convencionales. Asimismo, los establecimientos cuentan con señalización de seguridad, puntos de reunión y equipos especializados para la atención inicial de contingencias.

No obstante, el análisis permitió identificar una diferencia importante entre la preparación para riesgos asociados a la protección civil y la preparación para escenarios de violencia social. Mientras que los primeros cuentan con actividades sistemáticas de entrenamiento y evaluación, no se encontraron evidencias de simulacros específicos relacionados con amenazas externas, bloqueos, cierres preventivos o protocolos de resguardo de huéspedes ante hechos de inseguridad.

En consecuencia, una de las principales áreas de oportunidad consiste en ampliar los programas de capacitación incorporando ejercicios específicos relacionados con la seguridad pública, con el fin de fortalecer la preparación institucional frente a escenarios potenciales de riesgo.

La categoría 5 (Comunicación interna y atención a huéspedes), permite destacar que la comunicación constituye otro de los pilares identificados en la estrategia de resiliencia de los establecimientos analizados. Los hoteles utilizan diversos medios para coordinar al personal, incluyendo radios de comunicación, llamadas telefónicas, grupos de mensajería instantánea y plataformas corporativas. Estos mecanismos facilitan la transmisión rápida de información entre las diferentes áreas operativas y administrativas.

Los informantes señalaron que, en muchas ocasiones, los huéspedes tienen conocimiento de posibles incidentes a través de redes sociales antes de consultar directamente con el personal del hotel. Ante estas situaciones, los colaboradores actúan como una fuente inmediata de orientación, verificando la información disponible y proporcionando recomendaciones preventivas basadas en datos confirmados.

Los resultados muestran que una comunicación clara, consistente y basada en fuentes verificadas contribuye a disminuir la incertidumbre de los visitantes y favorece la confianza hacia el establecimiento. Asimismo, se identificó la importancia de definir responsables de la autorización de mensajes y desarrollar formatos de comunicación previamente establecidos para diferentes tipos de huéspedes y situaciones de riesgo.

En la penúltima categoría vinculada a los impactos de la inseguridad sobre la continuidad operativa, los entrevistados identificaron que las afectaciones derivadas de la inseguridad se manifiestan principalmente a través de dos mecanismos. El primero corresponde a la percepción generalizada que algunos visitantes tienen sobre el estado de Sinaloa, asociando situaciones ocurridas en otras regiones con las condiciones existentes en Los Mochis. Esta percepción genera consultas, incertidumbre y, en algunos casos, cancelaciones o modificaciones en los planes de viaje.

El segundo mecanismo está relacionado con problemas reales de movilidad ocasionados por bloqueos carreteros o incidentes que dificultan el desplazamiento hacia la ciudad. En estos casos, las cancelaciones no necesariamente obedecen a condiciones locales de inseguridad, sino a restricciones de acceso que impiden a los clientes llegar a su destino.

Lo anterior evidencia que la continuidad operativa puede verse afectada tanto por riesgos objetivos como por percepciones de riesgo. Por ello, las estrategias implementadas por los hoteles deben atender ambas dimensiones mediante acciones diferenciadas de comunicación y adaptación operativa.

Finalmente, la séptima categoría (Estrategias de resiliencia y recuperación comercial), establece que, frente a posibles afectaciones en la demanda, los hoteles han desarrollado estrategias orientadas a preservar la relación con los clientes y minimizar las pérdidas económicas. Entre las acciones más frecuentes se encuentran la comunicación directa con huéspedes, la explicación de las condiciones reales del destino, la reprogramación de fechas

sin penalización y la búsqueda de alternativas de transporte cuando existen dificultades de movilidad.

Los informantes destacaron que, en diversas ocasiones, los clientes optan por modificar la fecha de su viaje en lugar de cancelarlo definitivamente. Asimismo, algunos viajeros han sustituido los desplazamientos carreteros por alternativas como el transporte aéreo o ferroviario cuando las condiciones de movilidad así lo requieren.

Estos resultados indican que la resiliencia comercial no depende únicamente de incentivos económicos o promociones, sino también de la capacidad de los establecimientos para generar confianza, proporcionar información oportuna y ofrecer soluciones flexibles ante situaciones de incertidumbre. La adaptación comercial emerge, así como un componente esencial para mantener la continuidad de las operaciones.

Los hallazgos no evidencian diferencias sustanciales entre los hoteles analizados respecto a las estrategias de resiliencia frente a contextos de inseguridad. Por el contrario, se observa una alta convergencia en las medidas preventivas implementadas, la coordinación con autoridades, los mecanismos de comunicación interna y las acciones de recuperación comercial. Esta similitud puede explicarse por el contexto compartido en el que operan los establecimientos y por la ausencia de eventos de violencia de alta gravedad que hayan afectado directamente su funcionamiento.

**Conclusión**.

La presente investigación tuvo como propósito conocer cómo los hoteles de la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, diseñan e implementan estrategias de resiliencia frente a escenarios de violencia social y de qué manera dichas estrategias contribuyen a la continuidad operativa de sus establecimientos. Los resultados permiten concluir que la resiliencia organizacional en los hoteles analizados se encuentra sustentada principalmente en capacidades preventivas orientadas al monitoreo constante del entorno, la coordinación con autoridades de seguridad pública, la comunicación efectiva con colaboradores y huéspedes, así como en mecanismos de adaptación comercial que facilitan la conservación de clientes ante escenarios de incertidumbre.

Los hallazgos sugieren que la continuidad operativa no depende exclusivamente de la capacidad de responder ante situaciones críticas, sino también de la habilidad para anticipar riesgos, validar información y mantener relaciones de colaboración con actores externos. En este sentido, la resiliencia se manifiesta como una capacidad organizacional dinámica que integra procesos de prevención, respuesta y adaptación, permitiendo a los establecimientos reducir posibles afectaciones derivadas de contextos de inseguridad.

Un aspecto particularmente relevante es que las afectaciones identificadas por los participantes no se relacionan necesariamente con eventos violentos ocurridos dentro de los hoteles o en su entorno inmediato, sino con la percepción de inseguridad asociada al estado de Sinaloa y con las dificultades de movilidad derivadas de acontecimientos registrados en otras zonas de la entidad. Lo anterior evidencia que la percepción del riesgo puede ejercer una influencia significativa sobre las decisiones de viaje, las cancelaciones y la demanda turística, convirtiéndose en un factor que incide directamente en la continuidad operativa de las organizaciones de hospedaje.

Asimismo, aunque los establecimientos cuentan con programas de capacitación y protocolos asociados a protección civil y emergencias convencionales, se identifican oportunidades de mejora relacionadas con el diseño de procedimientos específicos para escenarios de violencia social, la realización de simulacros especializados y la formalización de protocolos de actuación y comunicación para situaciones de inseguridad.

Desde una perspectiva práctica, los resultados aportan evidencia sobre las estrategias que actualmente utilizan los hoteles para gestionar contextos de incertidumbre y ofrecen elementos que pueden contribuir al fortalecimiento de la coordinación público-privada en materia de seguridad turística. De igual manera, los hallazgos refuerzan la importancia de incorporar la resiliencia organizacional como un componente estratégico para la sostenibilidad y competitividad de las empresas turísticas.

Finalmente, se reconoce como limitación del estudio el reducido número de casos analizados y la ausencia de experiencias directas de eventos violentos de alta gravedad en los establecimientos participantes. Por ello, futuras investigaciones podrían ampliar la muestra, incorporar otros tipos de empresas turísticas y analizar comparativamente organizaciones que hayan enfrentado crisis de seguridad con distintos niveles de impacto, con el propósito de

profundizar en la comprensión de los factores que fortalecen la resiliencia organizacional en destinos turísticos expuestos a contextos de violencia.

**Referencias**

Casal-Ribeiro, M., Boavida-Portugal, I., Peres, R., & Seabra, C. (2023). Review of crisis management frameworks in tourism and hospitality: A meta-analysis approach. Sustainability, 15(15), 12047. https://doi.org/10.3390/su151512047

Cliche Nájera, C. E., Anzaldúa Soulé, K. R., Saldaña Almazán, M., & Almazán Adame, A. A. (2023). Perception of Security by Tourism Service Providers: The Case of Acapulco, Mexico. En V. Katsoni (Ed.), Tourism, Travel, and Hospitality in a Smart and Sustainable World (pp. 629-644). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-26829-8_39

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management* Reviews, 23(1), 7-44. https://doi.org/10.1111/ijmr.12239

Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreynne, M. L. (2019). Building tourism organisational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882-900. https://doi.org/10.1002/jtr.2312

Lo, A. (2023). Risk tourist. En J. Jafari & H. Xiao (Eds.), *Encyclopedia of Tourism*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01669-6_163-2

Muñoz-Sánchez, J. E., Rivas-Pérez, T. J., Chavarría-Solís, M. E., Arziga-Castañón, J., & Fajardo-Chavarría, A. Y. (2024). The decline of a tourist destination and the militarization of the place: The Acapulco case. International Journal of Economics, Business and Management Research, 8(9), 222-236. https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2024.8915

Prayag, G., Jiang, Y., Chowdhury, M., Hossain, M. I., & Akter, N. (2023). Building dynamic capabilities and organizational resilience in tourism firms during COVID-19: A staged approach. *Journal of Travel Research*. https://doi.org/10.1177/00472875231164976

Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., & Kirkman, B. L. (2021). Resilience in organizations: An integrative multilevel review and editorial introduction. *Group & Organization Management*, 46(4), 607-656. https://doi.org/10.1177/10596011211032129

Reisinger, Y., & Mavondo, F. (2006[a]). Cultural differences in travel risk perception. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 20(1), 13-31. https://doi.org/10.1300/J073v20n01_02

Reisinger, Y., & Mavondo, F. (2006[b]). Cultural consequences on traveler risk perception and safety. *Tourism Analysis*, 11(4), 265-284. https://doi.org/10.3727/108354206778814736

Santamaría Gómez, A., y Flores Gamboa S. (2012). *Escenarios de violencia e inseguridad en los destinos turísticos: Mazatlán como estudio de caso*. Universidad Autónoma de Sinaloa.

Tovar-Perpuli, A. N., Rojas-Rivas, E., Tovar-Bustamante, L. E., Colín-Mar, I., & Zaragoza-Alonso, J. (2025). Effect of Risk Perception and Solidarity Attitudes on the Image of Post-Disaster Destinations in Mexico and Intention to Visit. *Tourism and Hospitality*, 6(2), 104. https://doi.org/10.3390/tourhosp6020104




Universidad del Tolima

Conocimiento que transforma

INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

@idead.ut @ideadUT

@idead_ut @idead.unitolima