

RECIBIDO EL 24 DE AGOSTO DE 2021 - ACEPTADO EL 25 DE NOVIEMBRE DE 2021

# INCIDENCIA DE LA RECESIÓN ECONÓMICA EN EL SECTOR HOTELERO OCASIONADA POR LA PANDEMIA.

## INCIDENCE OF THE ECONOMIC RECESSION IN THE HOTEL SECTOR CAUSED BY THE PANDEMIC.

**Maribel Cárdenas García<sup>1</sup>**

**Jorge de Jesús Cañizares Arévalo<sup>2</sup>**

Universidad Francisco de Paula Santander,  
seccional Ocaña

**Luisa Stella Paz Montes<sup>3</sup>**

Universidad Francisco de Paula Santander,  
seccional Cúcuta

### RESUMEN.

A partir de la declaratoria de la pandemia por la Organización mundial de la salud (OMS), la economía del país se vio fuertemente afectada por la cuarentena y el cierre de todos los sectores económicos, entre ellos el hotelero, quien fue uno de los más afectados. Esta

situación puso en jaque a dicho sector, donde fue necesario en cierto modo reinventarse y generar estrategias para no perder sus clientes actuales y potenciales, los clientes o turistas que venían regularmente a la ciudad de Cúcuta.

El Departamento Norte de Santander no escapa a esta realidad y a esto se suma que el sector de servicios de alojamiento ya venía enfrentando problemas desde el año 2015 derivados del cierre de la frontera con Venezuela lo cual estaba afectando la ocupación del sector, pero en la etapa pandémica de acuerdo con datos consultados en el Centro de Información Turística (CITUR) del Ministerio de Industria y Comercio de Colombia y el DANE (2020, agosto) la ocupación hotelera del Norte de Santander alcanzó el 2,1% afectando fuertemente las finanzas del sector.

<sup>1</sup> *Docente Universidad Francisco de Paula Santander seccional Ocaña, Ocaña, Norte de Santander, Colombia. Orcid: 0000-0003-3404-8806 Email: mcardenasg@ufpso.edu.co*

<sup>2</sup> *Docente Universidad Francisco de Paula Santander seccional Ocaña, Ocaña, Norte de Santander, Colombia. Orcid: 0000-0002-7838-4695. Email: jjcanizaresa@ufpso.edu.co*

<sup>3</sup> *Docente Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Norte de Santander, Colombia. Orcid: 0000-0002-8887-3441. Email: luisastellapm@ufps.edu.co - lpazmontes@gmail.com*

Para conocer el impacto del confinamiento en dicho sector, se realizó una investigación de tipo cualitativo, con un diseño no experimental de tipo transversal. La reducción de turistas ha debilitado toda la cadena turística, especialmente a los hoteles, los cuales debido al distanciamiento social y a los protocolos de bioseguridad, han visto enormemente disminuido el alquiler de los salones y demás sitios de recreación y esparcimiento que ofrecen en el mismo.

**PALABRAS CLAVE:** pandemia, confinamiento, hoteles, situación económica

#### ABSTRACT

Since the declaration of the pandemic by the World Health Organization (WHO), the country's economy was strongly affected by the quarantine and the closure of all economic sectors, including the hotel industry, which was one of the most affected. This situation put this sector in check, where it was necessary to somehow reinvent itself and generate strategies so as not to lose its current and potential clients, clients or tourists who regularly came to our city.

The Norte de Santander Department does not escape this reality, and to this is added that the lodging services sector had already been facing problems since 2015 derived from the closure of the border with Venezuela, which was affecting the occupation of the sector, but at the stage pandemic According to data consulted at the Tourist Information Center (CITUR) of the Colombian Ministry of Industry and Commerce and DANE (2020, August), hotel occupancy in Norte de Santander reached 2.1%, strongly affecting the finances of the sector.

In order to know the impact of confinement in said sector, a qualitative research was carried out, with a non-experimental cross-sectional design. The reduction in tourists has weakened

the entire tourism chain, especially hotels, which, due to social distancing and biosafety protocols, have seen the rental of rooms and other recreation and leisure sites that they offer decrease enormously.

**KEYWORDS:** pandemic, confinement, hotels, economic situation.

#### 1. INTRODUCCIÓN

El aislamiento obligatorio decretado por el Gobierno Nacional para frenar el contagio del virus covid 19, trajo consigo un freno en toda la economía nacional, a tal punto que en el mes de junio del año 2020 Colombia llegó a registrar una tasa de desempleo del 19.8% (DANE, 2020).

La suspensión de actividades afectó a toda la economía, siendo el hotelero uno de los más resentidos, toda vez que el cierre del transporte terrestre y del aéreo en especial ocasionó que el sector turismo funcionara normalmente, cierre que se extendió por aproximadamente 6 meses.

El confinamiento llevo a que las empresas generaran e implementaran estrategias como el tele trabajo, pero estas no eran asequibles al sector hotelero por las características del servicio que prestan, lo que hizo más grave su situación.

Reinventarse es una de las palabras que más resuena y no es para menos, puesto que el mundo se ha enfrenado a algo nuevo como ha sido la pandemia del covid-19, debido a todo eso es importante encontrar la manera de contribuir en el desarrollo y progreso de las empresas después de esta emergencia.

Una de las complejidades del servicio de alojamiento está conformada por la relación directa persona-persona entre el proveedor del servicio, el cliente y el personal que atiende a este cliente. En este sentido, la satisfacción laboral entendida como el grado de

conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo, es muy importante, puesto que se relaciona con la calidad del trabajo y la óptima marcha de la empresa. (Eden Springs, 2021). Mientras que Pujol y Dabos (2018) opinan que la satisfacción laboral se ha convertido en uno de los campos más investigados desde el siglo XX dado que se estudian variables relacionadas con la efectividad organizacional y por otra parte con la salud física y mental de la persona.

Para las organizaciones es relevante el estilo de dirección, entendido como una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad. Venegas, citado por Erazo, P; Álvarez, C, & Serna, HC (2018) permitan contar con gerentes y líderes que, se enfoquen en el logro de los objetivos. Para alcanzar esos objetivos, el administrador debe definir las metas y los medios para alcanzarlas, Robbins (1994, p.3). En este sentido, la función gerencial en la pandemia se ha transformado profundamente, la forma de dirigir en la actualidad requiere de estrategias y herramientas que acerquen a la organización a la excelencia buscando la mayor eficiencia, esto lleva a las organizaciones se reinventen e implementen estrategias que le permitan optimizar sus recursos.

Así mismo Contreras y Barboza (2013) señalan que existe amplio consenso respecto a que la supervivencia de las organizaciones depende en gran medida de su capacidad de adaptación a las demandas del entorno y de su flexibilidad para afrontar la incertidumbre, lo cual, a su vez, depende de la forma en que las organizaciones son lideradas y se adaptan rápidamente a los cambios

La investigación cobra relevancia al conocer las estrategias diseñadas para salir adelante, transformar el entorno y generar desarrollo ante situaciones adversas y no predecibles.

## 1. MARCO TEÓRICO

Según Niño (2011, p.50) un marco teórico constituye un sistema coherente de conceptos, teorías, postulados, definiciones, categorías y proposiciones que le dan apoyo y sentido al proceso de investigación.

### 2.1 Emergencia Sanitaria

A finales del 2019, Wuhan, China empezó a ser noticia debido a un brote de neumonía de etiología desconocida cuyos síntomas no eran controlables. Todo esto condujo a que los contagios crecieran de manera exponencial, no solo en China Continental sino también en diferentes países. El agente causal fue reconocido un nuevo coronavirus (2019-nCoV) clasificado como SARS-CoV2 causante de la enfermedad COVID-19. El 11 de marzo del 2020 la Organización Mundial de Salud declara a esta enfermedad como una pandemia. (Koury & Hirschhaut, 2020)

Situación, que llevó a la economía a una crisis de la cual el proceso de recuperación llevará tiempo, pues la medidas de prevención que se tomaron fueron radicales donde el principal método fue el aislamiento social para reducir el número de contagios, generando que muchas empresas tuvieran que cerrar y despedir a sus colaboradores por la incapacidad para sostenerse sin producir, otros suspendieron contratos y muchos se quedaron sin generar ingresos, pese a diversas ayudas que los gobiernos implementaron la economía nacional se afectó duramente y la prioridad para muchos fue la manutención de sus familias,

La crisis que trajo la covid-19 se considera como una de las peores en la historia, debido a que el virus puso en riesgo la salud humana e impactó duramente la economía mundial, donde las consecuencias fueron catastróficas teniendo en cuenta que el comercio mundial se congeló

conllevando la disminución de los ingresos y el incremento del desempleo. “América Latina y el Caribe, así como otras regiones emergentes, se verá afectada negativamente”, declaró la máxima autoridad de la CEPAL. (Comisión económica para América Latina y el Caribe, 2020)

La productividad colombiana se está rescatando progresivamente pero la disminución del comercio pasará factura en la economía del país, según un informe del BBVA Research. (Rozo, 2020). La demanda de compras online ha incrementado y seguramente va a seguir, en tanto que la inclinación de hoy a la densificación del trabajo y el espacio vital están en este momento bajo escrutinio. En todos los sectores, estas tendencias difieren y poseen implicaciones variadas. (Strategy, 2020).

Los economistas consideran un escenario moderado de recesión el cual llaman comportamiento en “v”, es decir una recesión que no es intensa y de rápida recuperación. Semejante a lo vivido en las crisis de 2015-2016, el impacto va a ser intenso en 2020 y primer semestre del 2021 y moderado en el segundo semestre el 2021 y del 2022. Lo cual va a depender enormemente del control de la Covid-19 en Colombia, del impacto en el sector externo, el precio del petróleo y del dólar, y el nivel de reparación de la economía mundial. (El nuevo día, 2020).

El Departamento Norte de Santander no escapa a esta realidad y a esto se suma que el sector de servicios de alojamiento ya venía enfrentando problemas desde el año 2015 derivados del cierre de la frontera con Venezuela lo cual estaba afectando la ocupación del sector: La Cámara de Comercio de Cúcuta (2019), señaló que en marzo de 2019, la ocupación hotelera de Norte de Santander se posicionó en el decimotercer puesto del ranking de los principales departamentos con el 45,5%,

pero en la etapa pandémica de acuerdo con datos consultados en el Centro de Información Turística (CITUR) del Ministerio de Industria y Comercio de Colombia y el DANE (2020, agosto) la ocupación hotelera del Norte de Santander alcanzó el 2,1% afectando fuertemente a los trabajadores del sector. Ante esta realidad, percibir ingresos por debajo de las expectativas laborales, también puede influir en los niveles de satisfacción laboral.

Luego de las crisis viene la recuperación y la demanda volverá al mercado turístico. Ahí se logrará un buen repunte del sector hotelero y de esparcimiento, valorizando de esta manera el sector.

## 2.2 Estilos de dirección

Según Sánchez (2017, p.23) es importante hacer la distinción entre los estilos de dirección y los estilos de liderazgo o, de manera un poco más amplia, entre dirección y liderazgo. En este sentido, afirma que tanto uno como el otro, operan sobre la base de que existen unas metas, objetivos o resultados a obtener y un conjunto de personas y redes de relaciones de éstas para poder cumplir con tales metas u objetivos.

Desde la perspectiva teórica algunos investigadores se plantean dos paradigmas: el clásico y el contemporáneo. Exponen la teoría de rasgos, teorías conductuales y teorías contingenciales para el caso del paradigma clásico, y teorías emergentes para el caso del paradigma contemporáneo (por ejemplo, el liderazgo transformacional) donde se trata de explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Fue James Burns en el año de 1978 quien propuso el concepto o desarrolló la idea del Liderazgo Transformacional, lo definió como aquel que consigue cambios importantes en los seguidores y eleva la moral y motivación de éstos a través de su influencia personal. (Sánchez, 2017).

Es la opinión de Erazo et al., (2018) que el estilo de dirección no es algo estático, ni definido unívocamente, sino por el contrario, varía en la medida de la madurez del directivo, quien no se casa con uno solo, sino que maneja una mezcla de varios según las necesidades de la organización.

Como afirman Yusoff (2013) la motivación es uno de los factores más importantes que influyen en el comportamiento y el rendimiento humano, el nivel de ánimo que ejerce un individuo o equipo en su tarea afecta el desempeño y desarrollo organizacional.

### 1.3 Servicios hoteleros.

Para Sánchez (2003) “el sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario”. Las actividades realizadas en estos establecimientos son diferentes, mientras algunos solo se dedican a prestar el servicio de alojamiento otros ofrecen una amplia variedad de servicios adicionales al turista los cuales aportan de manera individual a la rentabilidad de la empresa. En los establecimientos hoteleros es muy importante la relación que se establece entre la empresa y el cliente dado la naturaleza de empresas de servicio. Por ello cada establecimiento debe identificar las necesidades y requerimientos del cliente donde es de vital importancia que del concepto de calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente.

### 1. Metodología.

Franco (2011, citado por Azuero, 2018) afirma que el marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las

técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que estudiamos. Mientras que en Bernal (2010, p.59) se expone que la metodología se relaciona con los aspectos operativos del proceso investigativo requeridos para desarrollar un estudio o investigación.

La investigación tiene un enfoque cualitativo debido a que la información recolectada está basada en las experiencias y vivencias de los directivos-gerentes de los hoteles registrados en la cámara de comercio y ubicados en la ciudad de Cúcuta. La investigación cualitativa busca interpretar esa realidad social desde las narraciones de los mismos actores y, cuenta con un diseño no experimental de tipo transversal.

La investigación no experimental se caracteriza por la no manipulación de las variables independientes, en otros términos, “se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo” Hernández, Fernández y Baptista, (1997). En este tipo de estudios, se “recolectan datos de forma pasiva sin introducir cambios o tratamientos” Monje, (2011, p. 24). Por otro lado, las investigaciones de naturaleza no experimental pueden tener un diseño, bien transversal, bien longitudinal, tipología dada por su dimensión temporal. Para el caso de este estudio, se trata de una investigación transversal (o transeccional), pues el fenómeno es observado en un momento determinado

La población a considerar está conformada por los hoteles inscritos a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia - Cotelco en el Departamento Norte de Santander. De acuerdo a dicha entidad la cual agrupa y representa la industria hotelera, en Norte de Santander se cuenta con 28 con hoteles afiliados en

los municipios de Cúcuta, Villa del Rosario, Chinácota, Pamplona y Ocaña.

En la presente investigación la muestra está conformada por los hoteles inscritos a Cotelco en el Departamento Norte de Santander (eje oriental), en ese sentido de la población se excluirán las ciudades de Villa del Rosario, Ocaña, Chinacota y Pamplona, se tomarán los hoteles ubicados en la ciudad de Cúcuta, la cual está conformada por 19 hoteles.

Los instrumentos usados fueron el guion de entrevista y el cuestionario. La entrevista es una técnica de investigación que se sustentó en el instrumento de guion de entrevista. Desde la perspectiva comunicacional, se define como una conversación entre un entrevistador y un entrevistado, dirigida y registrada por el entrevistador.

## 1. RESULTADOS

### **Impacto económico que han tenido los hoteles debido a las consecuencias económicas que ha generado la pandemia.**

Según las entrevistas realizadas a los gerentes o directivos de los hoteles, se pudo establecer que los hoteles generan puestos de trabajo significativos para la ciudad, de los cuales obtienen su sustento un amplio número de familias. Situación que se vio afectada debido a la restricción de movilidad y no demanda o utilización de los servicios, lo que llevo consigo una elevada tasa de desempleo, lo cual afecto no solo la situación laboral de sus trabajadores sino la situación financiera de las empresas. Ante la complejidad de la situación, fue necesario acudir a la colaboración gubernamental, con el objetivo de asegurar la sostenibilidad de las empresas y proteger al sector frente a la recesión económica generada por la COVID-19.

Los gerentes igualmente denotan que otra consecuencia de la situación generada por

la pandemia fue el no cumplimiento de los compromisos bancarios o de pago de deudas, los cuales los llevaron a solicitar refinanciamiento de los mismos y plazos especiales, toda vez que por la disminución tan abrupta de los ingresos fue imposible cumplir.

La restricción de viajes tanto terrestres como aéreos y la cuarentena obligatoria llevaron a que las actividades que ofrecen los hoteles, diferentes al hospedaje, tales como alquiler de salones, restaurantes, entre otros, se vieran reducidas a su mínima expresión, los directivos esperan que con la ayuda de los gobernantes departamentales y nacionales, este sector pueda reactivarse y volver a posicionarse.

Una medida que fue de gran ayuda para lograr mantenerse abierto fue el apoyo dado por el gobierno Nacional a la nómina, lo cual les permitió mantener “el empleo” de la mayoría de sus trabajadores, lo cual redundo en la calidad de vida para un gran número de familias.

Para algunos directivos la disminución de los ingresos debido a poca utilización de los servicios ofrecidos, debido a que los empresarios y negociantes estuvieron en aislamiento durante mucho tiempo, lo que incentivó el uso de la tecnología y de videoconferencia para reunirse con sus clientes, modalidad de comunicación que se posicionó bastante bien y en la actualidad tiene mucha aceptación por parte de las empresas, debido a su poca inversión al momento de realizar reuniones, conferencias o cerrar negocios. Modalidad que afecta enormemente las finanzas de los hoteles.

Otra situación que manifiestan es que con el distanciamiento social, el número de habitaciones ofrecidas disminuyó considerablemente, y los costos de mantenimientos de los servicios del hotel se vieron incrementados por el cumplimiento de las medidas de bioseguridad exigidas por el Ministerio de salud. A esto se suma la cancelación en algunos casos y no

contratación de eventos sociales en sus instalaciones, por las limitaciones del distanciamiento social.

La reducción de turistas ha debilitado toda la cadena turística, especialmente a los hoteles, los cuales debido al distanciamiento social y a los protocolos de bioseguridad, han visto enormemente disminuido el alquiler de los salones y demás sitios de recreación y esparcimiento que ofrecen en el mismo. Lo anterior hace necesario la implementación de estrategias para promover la utilización de las instalaciones nuevamente, teniendo en cuenta las nuevas disposiciones de salud pública, bien sea a través de alianzas con el sector privado y el gubernamental.

Una situación que destacaron los directivos fue respecto a los auxilios o ayudas ofrecidos por el gobierno con el fin de solventar la crisis económica por la que estaban pasando las empresas y personas que viven del día a día, las cuales algunas fueron solo una cortina de humo para quedar bien en medios de comunicación y demás, puesto que a la hora de hacer efectivas dichas ayudas los requisitos para solicitarlas eran tediosos, a tal punto que muchos decidieron no hacer uso de las mismas.

Algunos gerentes manifiestan que respecto a los alivios ofrecidos por el gobierno nacional algunos, solicitaron a las entidades bancarias y les fue aprobado el aplazamiento de pagos de créditos, suspensión de pagos de intereses o refinanciación de la deuda, lo cual les permitió aliviar su situación financiera, lo cual junto con el subsidio a la nómina, les facilitó “sobrevivir” durante el tiempo de poca productividad y cumplir con el pago a sus empleados.

## 1. CONCLUSIONES

La pandemia fue una circunstancia que llegó de un momento a otro y para el cual absolutamente nadie estaba preparado, sin embargo fue necesario diseñar estrategias, con el objetivo de manejar las dificultades presentadas y sostenerse en el mercado.

La baja ocupación representó grandes pérdidas económicas para los hoteles afiliados a Cotelco, generó una crisis de liquidez y puso en riesgo un gran número de empleos tanto directos como indirectos. Situación que se vio acentuada por el hecho de que la crisis y las medidas adoptadas continuaron por un largo periodo de tiempo.

Para afrontar la crisis, el Gobierno estableció diferentes líneas de ayuda exclusivas para el sector turismo y hotelero, sin embargo, estas ayudas no fueron suficientes para poder aliviar la situación financiera de los mismos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azuero, A. (2018). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación DOI: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Tercera edición. Pearson Educación, ISBN: 978-958-699-128-5
- Centro de Información Turística (CITUR) del Ministerio de Industria y Comercio de Colombia. Disponible en <http://www.citur.gov.co/estadisticas/departamental>
- Contreras, F y Barboza, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista Virtual Universidad Católica del Norte N° 39, 2013. Colombia

- Comisión económica para América Latina y el Caribe*. (19 de Marzo de 2020). Obtenido de Comisión económica para América Latina y el Caribe : <https://www.cepal.org/es/comunicados/covid-19-tendra-graves-efectos-la-economia-mundial-impactara-paises-america-latina>
- DANE (2020, agosto). Encuesta Mensual de Alojamiento - EMA 13 agosto / 2020
- DANE. (15 de Julio de 2020). *DANE información para todos*. Obtenido de DANE información para todos : <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/encuesta-nacional-de-hogares>
- Eden Springs. (2021). Satisfacción laboral: factores de influencia positivos y negativos. [blog en línea] <https://www.aguaeden.es/blog/satisfaccion-laboral-factores-de-influencia-positivos-y-negativos#:~:text=La%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20es%20el,niveles%20de%20rentabilidad%20y%20productividad>.
- El nuevo día*. (18 de Abril de 2020). Obtenido de <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/actualidad/economica/447763-efectos-del-coronavirus-se-sentiran-hasta-por-dos-anos-en-el-mercado>
- Erazo, P; Álvarez, C, & Serna, H. (2018). Relaciones entre los estilos de DANE (2020, agosto). Encuesta Mensual de Alojamiento - EMA 13 agosto / 2020
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- JLL Research, & Strategy. (19 de Abril de 2020). *JLL*. Obtenido de <https://www.jll.com.co/es/trends-and-insights/research/covid-19-global-real-estate-implications>
- Koury, J. M., & Hirschhaut, M. (20 de Marzo de 2020). *Acta odontológica venezolana*. Obtenido de Acta odontológica venezolana: <https://www.actaodontologica.com/ediciones/2020/especial/art-2/>
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. 1ª Edición. Bogotá : Ediciones de la 11. ISBN 978-958-8675-94-7
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Pujol, J. y Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. 6ª Edición.
- Rojero, R; Gómez, J. & Quintero, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178-189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>

Rozo, R. M. (15 de Julio de 2020). *La economía colombiana caerá el 7,5 % en 2020 por COVID-19, proyecta el BBVA*. Obtenido de Agencia EFE: <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-economia-colombiana-caera-el-7-5-en-2020-por-covid-19-proyecta-bbva/20000011-4297774>

Sánchez, MV. (2003). La propuesta A.B.C. (Activity based costing) aplicada al sector hotelero. <https://www.tdx.cat/handle/10803/8805#page=1>

Sánchez, I. (2017). Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones. Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Edic. Digital. Universidad del Valle. Colombia. ISBN: 978-958-670-772-5

Yusoff, W; Kian, T., & Idris, M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for today's environment. [La teoría de los dos factores de Herzberg sobre la motivación laboral: funciona para el entorno actual] *Global journal of commerce and Management*, 2(5), 18-22.