

---

## Hotelería y trabajo informal en el sector turismo: una reflexión en tiempos de Covid-19

### Hospitality and informal work in the tourism sector: a reflection in times of covid-19

Dubys Regalado-Calanche<sup>1</sup>, Kelly Obispo-Salazar<sup>2</sup> y Oscar Rosero-Sarasty<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad del Magdalena, Colombia. *Email:* [dubys.regalado@correounivalle.edu.co](mailto:dubys.regalado@correounivalle.edu.co)

<sup>2</sup>Universidad del Magdalena, Colombia. *Email:* [Kelly.obispo@correounivalle.edu.co](mailto:Kelly.obispo@correounivalle.edu.co)

<sup>3</sup>Universidad del Valle, Colombia. *Email:* [oscar.rosero@correounivalle.edu.co](mailto:oscar.rosero@correounivalle.edu.co)

**Para citar este artículo:** Regalado, C. D., Obispo, S. K. y Rosero, S. O. (2021). Hotelería y turismo informal en el sector turismo: una reflexión en tiempos de covid-19. *Clío América*, 15(29), X-X. <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.4276>

Recibido: 2 diciembre de 2020

Aceptado: 10 de marzo de 2021

Publicado en línea: mayo 31 de 2021

---

#### RESUMEN

.....  
**Palabras clave:**

covid – 19;  
turismo;  
hotelería;  
trabajo  
informal.

**JEL:** Z300.

El objetivo de este artículo es reflexionar sobre algunos efectos generados por la Covid – 19 en el turismo, particularmente en la hotelería y en el trabajo informal. El texto se enmarca en dos apartados: Primero se analiza la importancia de la gestión de recursos humanos y las prácticas como la capacitación que posibilitan el desarrollo de competencias en líderes y empleados durante y después de la pandemia, segundo, se describen datos y algunas consecuencias de la Covid -19 en los trabajadores informales. Seguidamente, se presentan algunas sugerencias para la reactivación y mantenimiento bioseguro del turismo. Para finalizar se concluye que el turismo se ha caracterizado por ser resiliente ante las diferentes pandemias, se concibe la Covid-19 como una oportunidad para fortalecer las prácticas en la gestión de recursos humanos en el trabajo formal y la implementación de medidas bioseguras en los trabajadores informales que garanticen el desarrollo de su actividad.

#### ABSTRACT

.....  
**Keywords:**

covid -19;  
tourism;  
hotel  
industry;  
informal  
work.

The objective of this article is to reflect on some effects generated by Covid - 19 in tourism, particularly in the hotel industry and in informal work. The text is framed in two sections: First, the importance of human resource management and practices such as training that enable the development of competencies in leaders and employees during and after the pandemic are analyzed, second, data and some consequences are described of Covid -19 in informal workers. Here are some suggestions for the reactivation and biosecurity maintenance of tourism. Finally, it is concluded that tourism has been characterized by being resilient to different pandemics, Covid-19 is conceived as an opportunity to strengthen practices in the management of human resources in formal work and the implementation of biosafety measures in workers informal to ensure the development of their activity.



## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la (Organización Mundial del Turismo - OMT, 2019) desde hace varias décadas el turismo, ha presentado un crecimiento continuo y diversificado, es considerado como uno de los sectores de la economía con mayor progreso en el mundo (Napierała, et al, 2020), y como una de las industrias de mayor vulnerabilidad frente a eventos terroríficos, políticos, sociales y epidemiológicos. En este último evento se encuentra la pandemia causada por la Covid – 19, que ha generado un impacto sin precedente, conllevando a empresas y trabajadores informales a la crisis económica evidenciado en los altos índices de desempleo (OMT, 2020b).

Las Organizaciones internacionales han reconocido que la Covid – 19, ha generado grandes efectos sobre los hoteles y los trabajadores informales (Organización Internacional del Trabajo - OIT, 2020a), por su elevado nivel de contagio, conllevando a los entes gubernamentales a imponer restricciones como el distanciamiento social, la cuarentena entre otros, que limitaron a cientos de turistas para viajar (Menegaki, 2020; Kostynets, et al, 2020, Miedes, et al, 2020 ).

En el presente texto se reflexiona sobre algunos efectos que ha desencadenado la pandemia causada por la Covid-19 en la industria hotelera y el trabajo informal en el turismo. Se analiza la importancia del recurso humano, el liderazgo, y algunas posibilidades para asumir la informalidad en este sector de la economía en la condición actual. En este orden, se ha considerado la relevancia de las prácticas de recurso humano para el desarrollo de competencias de los líderes y empleados para enfrentar la crisis durante y después de la pandemia. Además de reconocer algunos efectos de la Covid -19 sobre el trabajo informal, también se reconocen ciertas estrategias que podrían implementarse para la reactivación y el mantenimiento bioseguro de esta actividad en el turismo.

### **Hoteles, gestión de recursos humanos y pandemia**

Los empleados especialmente aquellos que mantienen contacto directo con los clientes, cumplen una función relevante en el éxito de los hoteles (Castro, et al, 2019), así las cosas, las actitudes y habilidades de los empleados son relevantes para obtener un buen desempeño (Ottenbacher y Harrington, 2007). Al desarrollar buenas habilidades y actitudes en los empleados, se podría obtener un servicio de excelente calidad (Luo, et al, 2019), lo cual es fundamental en época de crisis. En ese sentido, los empleados de primera línea en los hoteles cumplen un rol

relevante en la innovación particularmente en este período de contingencia, dado que son quienes conocen las necesidades de los clientes y transmiten confianza al hacer uso de los protocolos de bioseguridad. De acuerdo con esto, la gestión de recursos humanos (GRH) y sus prácticas, como la capacitación, deben estar orientadas al desarrollo de actitudes y habilidades para la innovación (Chang, et al, 2011), durante la pandemia y postpandemia.

De acuerdo con Napierała, et al, (2020) y Luo, et al, (2019), la capacitación favorece el desarrollo de competencias en los empleados para desarrollar habilidades y actitudes como la autoeficacia, actitud positiva hacia el cambio, empoderamiento, las cuales se requieren para enfrentar las crisis. En un estudio sobre recuperación de servicios, empoderamiento de los empleados y GRH en la hotelería (Hewagama, et al, 2019), se concluye que las prácticas de recursos humanos (PRH) y los estilos de gestión en este contexto ayudan a desarrollar competencias laborales, por lo cual se aduce que al desarrollar una gestión adecuada de las PRH durante la pandemia y postpandemia, se puede contribuir con el desarrollo de competencias en los empleados para afrontar asertivamente los cambios generados por la Covid-19.

Siendo el recurso humano (RH) una fuente importante para el logro de los objetivos organizacionales y particularmente en tiempo de crisis, es necesario identificar las competencias que se requieren de los empleados para el servicio de los hoteles. De acuerdo con Napierała, et al, (2020), en un hotel el gerente y los empleados en tiempos de crisis deben demostrar habilidades como el manejo de la tecnología, competencias comunicativas y gerenciales, capacidad para gestionar habilidades y conocimientos, al servicio del hotel. Además, con esta contingencia causada por la Covid-19, los hoteles requieren líderes con sensibilidad emocional, que ofrezcan acompañamiento a los empleados y promuevan su bienestar para hacer de ellos empleados más resilientes durante y después de la pandemia. En ese orden, los líderes de las organizaciones y los encargados de la GRH son relevantes en la autorregulación de emociones y capacidad de afrontamiento, competencias que se requiere para que los empleados gestionen cambios y fortalezcan la prestación del servicio. Todo lo anterior, conlleva a pensar en la necesidad de desarrollar políticas y prácticas que permitan garantizar la salud, la seguridad y bienestar de los trabajadores (OMT, 2020a), así como implementar estrategias que faciliten la comunicación y el desarrollo continuo (World Travel y Tourism Council – WTTC, 2020) lo que seguramente redundará en la cualificación del

servicio, satisfacción de los usuarios y mejoramiento general de prácticas de bioseguridad.

Otra de las habilidades relevantes en los empleados son las digitales (Napierała, et al, 2020), dada la necesidad de promover los servicios de la industria hotelera. Además, se deben fortalecer las actitudes de los empleados como la sensibilidad y empatía, consideradas necesarias para coadyuvar la fidelidad de los clientes, lo cual, según Luo, et al, (2019), se logra con el vínculo afectivo que establece el empleado con el cliente (Adeyinka, et al, 2020). Estas habilidades y actitudes es posible potencializarlas a través de la capacitación y en esa medida se podrían promover procesos de innovación en la industria hotelera (Napierała, et al, 2020; Luo, et al, 2019), que se requieren con celeridad en tiempos de crisis.

De acuerdo con esta postura, durante y después de la pandemia, es necesario que los líderes hoteleros capaciten, pero, además, empoderen y motiven a su RH a continuar con sus metas y propósitos laborales (Castro, et al, 2019). En estas circunstancias, capacitarlos con miras a la innovación y venta de los servicios del hotel (Napierała, et al, 2020), en la aplicación del manejo de los protocolos de bioseguridad, en teletrabajo y trabajo virtual, en el manejo de los riesgos psicosociales, en prevención de la fatiga, manejo de la ansiedad y situaciones de emergencia en un futuro.

En concordancia con lo anterior, las PRH como la formación favorece los procesos de innovación en un hotel (Chesser, 2016), lo cual repercute en su sostenibilidad (Chen, 2017). De acuerdo con Sari, et al, (2019), la capacidad de innovación de una organización se convierte en fuente relevante para su rentabilidad y sostenibilidad. En ese orden, la capacitación y la formación contribuyen a mejorar la productividad y desempeño de una organización (Huselid, 1995).

En esta incertidumbre que ha traído la pandemia (COVID-19), se puede constatar que la innovación es relevante para el logro de los objetivos organizacionales (Vetráková, et al, 2019), y probablemente, será la clave para la recuperación del turismo y de la industria hotelera en particular (Chen, 2011). Dada las restricciones y la inseguridad que ha traído la pandemia, es necesario mejorar y/o crear nuevos servicios, innovar en la logística y en las políticas de gestión, para enfrentar fuertes competencias (Napierała, et al, 2020). Por lo anterior, los hoteles deben capacitar a su fuerza laboral en avances tecnológicos para captar, retener y satisfacer a sus clientes potenciales (Tsai, et al, 2009), los líderes del turismo y de los hoteles en particular, deben renovar las tecnologías de la información para atraer a los

diferentes turistas. Desde esta óptica promocionar los servicios a los clientes en este tiempo de pandemia puede tener buenos resultados, tal vez cuentan con mayor tiempo de apreciarlas y posiblemente tomar decisiones frente a sus futuras vacaciones (Napierała, et al, 2020).

La OMT (2020a) recomienda el marketing digital para impulsar el turismo interno, considerando que esta estrategia tiene un fuerte impacto en las ventas y es cada vez más importantes en los hoteles, para la adquisición, experiencia y retención del cliente (Damnjanović, et al, 2020). Esta estrategia puede ayudar a promocionar la calidad y seguridad de la salud de los actuales y futuros huéspedes, de tal manera que el hotel recupere la confianza de sus clientes (Napierała, et al, 2020; Menegaki, 2020). Es el momento de pensar en el turismo individual, dado que el turismo masivo actualmente, genera desconfianza debido a la pandemia que experimentamos. Las experiencias pasadas han demostrado que el turismo interno es el primero en recuperarse, por ello, los servicios de alojamientos y demás servicios relacionados, deberán ajustar sus precios a los consumidores internos. Sin embargo, Rittichainuwat y Chakraborty (2009) arguyen que no siempre bajar el precio es la mejor opción, posiblemente porque para los turistas lo más importante es la seguridad.

En este apartado se resalta la importancia de la GRH sobre el desarrollo de habilidades y actitudes de los trabajadores de los hoteles y en general del turismo, visualizando el impacto de algunas de sus prácticas sobre los procesos de innovación lo cual ayudará a la sostenibilidad de los hoteles y del turismo en general.

En esta sección se hizo alusión a los hoteles, como parte de la economía formal, por otro lado, se reconoce el trabajo informal que es visible en esta industria, particularmente en Colombia y Latinoamérica, quienes realizan esta actividad se han visto afectados, debido a lo difícil que puede resultar establecer arreglos por la estacionalidad y la débil regulación (OIT, 2020b). De esta manera, a continuación, se hace una aproximación del trabajo desde la perspectiva del trabajo informal en el sector turismo.

### **Turismo y trabajo informal en tiempos de Covid**

El trabajo informal hace de parte de lo que Antunes (2007) llama “*una nueva morfología del trabajo*”, en la que no hay lazos formales de contratación ni regulación de la fuerza laboral y que puede ser precaria por la falta de derechos a los que tiene acceso el trabajador. Una de sus características es que no tiene en cuenta las reglas o procedimientos habituales legalmente instituidos para desarrollar un trabajo (Cacciamali, 2000), lo cual se

evidencia en la falta de acceso a la protección social, a la limitada participación en actividades sindicales, alta incidencia de accidentes y enfermedades laborales, y en general, a los derechos que tiene la persona empleada formalmente (OIT, 2013; Coelho-Lima y Bendassolli, 2020; Narula, 2020).

La pandemia desencadenada por el Covid – 19 ha generado consecuencias profundas sobre quienes dependen del trabajo para sobrevivir, para los desempleados y los informales la situación actual puede ser desesperante (Antunes, 2020). Por lo que esta crisis recuerda la ausencia de cualquier tipo de red de seguridad social en los trabajadores informales antes mencionados (Narula, 2020). La pandemia ha maximizado la precariedad y desigualdad que caracteriza el mercado del trabajo informal, sobre todo en modalidades en las que esa es la única forma de acceder a la alimentación diaria, aquellos que viven del día a día, son quienes están en el dilema de morir de hambre o por el virus (OIT, 2020a). En efecto, sus ingresos en el primer mes de la pandemia cayeron en un 60 % (OIT, 2020b).

En el mundo hay alrededor de dos mil millones de personas en condición de informalidad (OIT, 2020c), y de ellas, mil seiscientos millones se verán afectados por las medidas de confinamiento y contención, la mayoría trabaja en los sectores más afectados o unidades que son más vulnerables a la crisis (OIT, 2020a). En esta línea, y de acuerdo con la (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE, 2020a) aproximadamente el 62 % de trabajadores en América Latina desempeñan esta actividad en sectores como el comercio minorista y las ventas, restaurantes y hoteles. Precisamente, una de las industrias con alta prevalencia de la economía no declarada o informal, es la del turismo (Williams, 2020; Williams y Horodnic, 2020), dicha economía carece de registro e incluso de apoyo por parte del Estado en cuanto a subsidios o apoyo financiero que mitiguen la situación (Williams, 2020), todo esto afecta aún más la posición de millones de trabajadores que hacen parte del turismo, y que para este texto se asocian a actividades de subsistencia y sectores de servicios.

En Europa no hay claridad sobre el porcentaje de empresas y trabajadores del turismo que hacen parte de la economía no declarada o informal, no obstante, existe consenso sobre la prevalencia de ella (Hotrec y Effat, 2019; Williams y Horodnic, 2020; Williams, 2020). De acuerdo con la OECD (2020a) la situación es similar en América Latina y el Caribe, en donde el turismo se caracteriza por altos niveles de informalidad. De esta manera, las medidas que se han tomado sobre el distanciamiento social, el cierre de servicios no esenciales y la cancelación de eventos masivos

ha afectado a la población que genera ingresos del día a día a través de la informalidad (OECD, 2020a, 2020b; Ríos, 2020), más aún a quienes hacen parte del turismo bajo dicha modalidad.

La mayoría de los trabajos informales que hacen parte del turismo se encuentran en sectores de alimentación y alojamiento, no obstante, es posible encontrar a taxistas sin tarifas, operadores turísticos, artistas callejeros, músicos, guías sin licencias, trabajadores que alquilan bienes recreativos o deportivos (Williams, 2020), entre otros, estos roles requieren de contactos interpersonales (OECD, 2020b). Así, ante la realidad que representa el trabajo informal y la situación coyuntural producida por el Covid – 19, sobre todo en el turismo, se han generado algunas propuestas para disminuir los riesgos antes mencionados en los trabajadores de esta modalidad. De esta manera, se ha propuesto la necesidad de formalizar las empresas que son informales (Narula, 2020; Williams, 2020) a través de mecanismos como la simplificación de la formalización, la disminución y eliminación de la burocracia en los procesos, como también, la divulgación voluntaria, que consiste en que los mismos empleadores informales manifiesten su situación, y comiencen un proceso de formalidad ante el Estado que facilite este procedimiento, lo que conduciría a legitimar apoyos económicos a más empresas e impactar a más trabajadores. Los autores hacen estas propuestas desde una perspectiva económica, reconociendo al Covid – 19 como una oportunidad para disminuir la informalidad en el turismo, sobre todo en Europa. Para el caso de Latinoamérica, en donde las tasas de informalidad son altas, se proponen estrategias que busquen expandir y aplicar programas de asistencia social a trabajadores informales (Ríos, 2020).

Otra propuesta es la sostenibilidad, partiendo de procesos de inclusión, entre los que se le puede dar prioridad a la informalidad, ya que, por lo general, estos trabajadores facilitan el turismo a la población local (Higgins-Desbiolles, 2020). Esta propuesta busca rescatar el turismo local, involucrar a las mismas personas sobre qué ofrecer a partir de los recursos del territorio, de los derechos e intereses de las comunidades locales, bajo este modelo podrían aportar mucho los trabajadores informales, para lo que sería necesario un proceso de orientación y apoyo en cuanto al desarrollo de medidas de bioseguridad que garanticen un servicio o producto confiable, a través de procesos de capacitación, innovación tecnológica y otras estrategias que pueden implementar con el respaldo del sector formal del turismo. De esta manera, es necesario que se involucren los entes territoriales a través de las oficinas de turismo, cultura, desarrollo económico y sostenible, así como organizaciones privadas promotoras de turismo

cercanas a las cooperativas y asociaciones de trabajadores informales.

En el marco de las propuestas de abordajes por parte de las distintas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, desde la psicología se sugiere que estas mismas organizaciones pueden generar espacios de reflexión para disminuir la desconfianza y rivalidad entre los trabajadores informales, propiciándose análisis colectivos en los que puedan surgir alternativas por parte de los actores que transformen y mejoren sus condiciones de trabajo (Coelho-Lima y Bendassolli, 2020). Dado que en la informalidad se pueden reconocer competencias y habilidades (Xavier, 2014), así como empleabilidad, encontrándose aspectos asociados al pensamiento estratégico, la responsabilidad para asumir y desempeñarse en el trabajo, la exploración del trabajo y el manejo de las relaciones interpersonales (Andrade, et al, 2011) en los trabajadores, y que los significados hacia la informalidad dan cuenta de lo central que puede ser el trabajo, el valor que tiene la libertad, los ingresos inmediatos y la flexibilidad del mismo en cuanto a horarios y las reglas (Coelho-Lima y Bendassolli, 2020), son necesarios los espacios de reflexión colectiva propiciados por diferentes organizaciones públicas y privadas que autores como Coelho-Lima y Bendassolli (2020) proponen.

Conforme a lo manifestado previamente, en algunas ciudades de la costa caribe colombiana se han propuesto estrategias como pico y puesto (Niño, 2020; Vásquez, 2020), lo cual consiste en alternancias por períodos de tiempo, demarcaciones del espacio lo que conduce a la asignación de un puesto al trabajador informal de acuerdo al número de cédula, así como que también su actividad sea estacionaria, no ambulante, y que el espacio de ventas sea delimitado de acuerdo a las medidas de bioseguridad exigidas por las autoridades, se han adecuado las playas con lavamanos, dispensadores de geles y alcohol, así como el registro de las personas vía web para el ingreso a las playas en horarios establecidos. Todas estas acciones se han realizado en de manera concertada con los trabajadores a través de asociaciones y cooperativas en donde por medio de mesas de discusión han surgido ideas que benefician al trabajador informal, los entes territoriales y a los turistas.

Las propuestas hechas por los autores y los entes gubernamentales hasta el momento parecen viables, ya que buscan facilitar y mejorar las condiciones de vida de quienes realizan dicha actividad, pues no es momento de estigmatizar, sino de promover procesos de formación que mejoren la acción de trabajar encaminados hacia las medidas de bioseguridad, así como capacitación en el manejo de productos y los servicios. No obstante, su

mantenimiento dependerá de factores estructurales y de la heterogeneidad que caracteriza al trabajo informal, más aún en el turismo que implica una alta rotación. Es pertinente que se revise la permanencia de las medidas, ajustes a las mismas conforme avanza la pandemia y la posibilidad del ingreso a corto o mediano plazo a una economía formal que también se ha visto afectada por la pandemia.

## CONCLUSIÓN

El objetivo de este documento fue reflexionar sobre algunos efectos que ha ocasionado la pandemia del Covid-19 en el turismo, específicamente sobre las empresas hoteleras visualizando el papel de la GRH ante la situación, y el trabajo informal vinculado a este sector. De esta manera se proponen las siguientes conclusiones:

En la hotelería indudablemente la Pandemia causada por la Covid-19, ha generado una serie de cambios, nos encontramos frente a un momento histórico sin precedente alguno, que ha acelerado las formas de realizar el trabajo, obligando a los distintos sectores a buscar estrategias para hacerse sostenibles en el mercado. El turismo no ha sido la excepción, ha sido quizás unos de las industrias más afectadas por este fenómeno, lo cual posiblemente obedece al tipo de servicios que ofrece. Esta pandemia ha generado la necesidad de repensar en la forma de prestar los servicios turísticos, de innovar y hacerlos atractivos, diferentes, enmarcados en las necesidades de los clientes, orientado a lo ecológico, en lugares abiertos que requieren de un turismo individual, garantizando las medidas de bioseguridad sanitaria. En este contexto dichas medidas no están limitadas a las organizaciones formales, sino que, reconociendo la heterogeneidad del turismo, se requiere atender desde los entes territoriales el trabajo de las personas que hacen parte de la informalidad.

En este sentido, y considerando el objetivo de este documento se concluye que el proceso de capacitación del RH en prácticas de seguridad e higiene son necesarias, por lo que se requiere fortalecer las habilidades y actitudes del RH en los hoteles. y fuera de los hoteles. En este marco, es preciso señalar la pertinencia de acompañar a los líderes, lo cual se considera fundamental para el crecimiento y desempeño de los empleados. Se considera que en la medida que se reconozcan las necesidades de los empleados contribuyendo a su desarrollo se posibilita la capacidad de facilitar procesos de innovación y la sostenibilidad de los hoteles. Por lo anterior, tanto las habilidades como las actitudes de los trabajadores son determinantes para ofrecer a los clientes un servicio agradable, lleno de experiencias satisfactorias que lo

fidelice con la organización.

En cuanto a la informalidad la pandemia es una buena oportunidad para reflexionar sobre la labor de miles de personas que desempeñan su trabajo en el turismo y lo hacen desde esta modalidad, ellos también pueden ser un RH valioso, pues desde su trabajo es posible que haya emprendimiento, acciones que soportan a organizaciones formales y un tipo de turismo más asequible, sobre todo en el momento actual en donde se propone impulsar la economía y el turismo interno. Esto requerirá de acciones de carácter estructural que ayuden a minimizar las condiciones laborales del trabajo informal, así como que no deleguen toda la responsabilidad sobre la implementación de medidas de bioseguridad.

Los efectos del Covid – 19 sobre el turismo y más aún, sobre los trabajadores informales, pueden generar un punto de inflexión, ya que se hace necesario el análisis y la transformación de algunas prácticas que procuren la seguridad de los clientes, pero también la del trabajador. Por lo anterior, se debe trabajar de la mano de los entes territoriales, cooperativas y asociaciones, así como generar espacios de formación, asociados a la bioseguridad, pero también al mejoramiento de habilidades necesarias para su desempeño en esta industria, que es competitiva y altamente atractiva por la rentabilidad que provee normalmente, pero que hoy está en crisis y ha dejado a miles de personas en el peor escenario, el desempleo, y aumentado la pobreza y desigualdad en este grupo poblacional.

#### **Declaración sobre conflictos de interés**

Las ideas, comentarios, opiniones y conclusiones que se presentan en este artículo son responsabilidad de los autores e independientes de las instituciones de afiliación. El artículo se deriva de reflexiones de las tesis doctorales de las dos primeras autoras quienes son Becarias del Programa de Becas de Excelencia Doctoral del Bicentenario – Cohorte I (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación).

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Adeyinka, S., Lee, S., Abdullah, S. y Teo, J. (2020). Hospitality and tourism education in an emerging digital economy. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(2), 113-125. <https://www.researchgate.net/publication/340083324>

Andrade, V., Bolaños, C. y Castrillón, M. J. (2011). Empleabilidad en la economía informal, una investigación cualitativa con manicuristas de alta empleabilidad. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 69-88. <https://www.redalyc.org/pdf/801/80118612005.pdf>

Antunes, R. (2007). El caracol y su concha: ensayo sobre la nueva morfología del trabajo. *Revista Sociología del Trabajo*, 59, 131-142. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2274708>

Antunes, R. (2020). *Coronavírus: o trabalho sob fogo cruzado*. Boitempo editorial. <https://www.scielo.org/article/csp/2020.v36n9/e00237120/#>

Cacciamali, M. C. (2000). Globalização e processo de informalidade. *Economia e sociedade*, 9(1), 153-174. <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/economia/article/view/8643124>

Castro, C., Vila, G. y Pardo, Á. (2019). Sustaining Affective Commitment and Extra-Role Service among Hospitality Employees: Interactive Effect of Empowerment and Service Training. *Sustainability*, 11. <https://doi.org/10.3390/su11154092>

Coelho-Lima, F. y Bendassolli, P. (2020). Trabalhadores e Trabalhadoras na Informalidade: Intervenções Possíveis. En Machado, M. (Ed.), *O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19. Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia* (pp. 35-44). Artmed. <https://www.sbpot.org.br/download/280>

Chang, S., Gong, Y. y Shum, C. (2011). Promoting innovation in Hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812-818. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.001>

- Chen, M.-H. (2011). The response of hotel performance to international tourism development and crisis events. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 200–212. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.06.005>
- Chen, B.T. (2017). Service innovation performance in the hospitality industry: The role of organizational training, personal job fit and work schedule flexibility. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(5), 474–488. <https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1264344>
- Chesser, J. (2016). *Human Resource Management in a Hospitality Environment*. Apple Academic Press. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.1201/9781315366517/human-resource-management-hospitality-environment-jerald-chesser>
- Damnjanović, V., Lončarić, D. y Dlačić, J. (2020). Teaching case study: Digital marketing strategy of ACCOR Hotels. *Tourism and Hospitality Management*, 26(1), 233-244, 2020. <https://ideas.repec.org/a/tho/journal/v26y2020n1p233-244.html>
- Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G. y Hutchison, A. (2019). Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 73-82. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.006>
- Higgins-Desbiolles, F. (2020) Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. *Tourism Geographies*, 22(3), 610-623. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1757748>
- Hotrec y Effat. (2019). *For a level playing field and fair competition in hospitality and tourism: Joint EFFAT-HOTREC statement on the platform economy*. Hotrec and Effat. <https://www.eurofound.europa.eu/es/data/platform-economy/records/for-a-level-playing-field-and-fair-competition-in-hospitality-and-tourism>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*. 38(3), 635-672. <http://www.jstor.com/stable/256741>
- Kostynets, I., Kostynets, V. y Baranov, V. (2020). Efecto de demanda reprimida en el mercado turístico. *Economía y sociología*, 13(2), 279–288. DOI: 10.14254/2071-789X.2020/13-2/18 [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=10.14254%2F2071-789X.2020%2F13-2%2F18&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=10.14254%2F2071-789X.2020%2F13-2%2F18&btnG=)
- Luo, C., Wang, Y.-C. y Tai, Y.-F. (2019). Effective training methods for fostering exceptional service Employees. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, (4), 469-488. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2019-0013>
- Menegaki, A. (2020). *Hedging Feasibility Perspectives against the COVID-19 for the International Tourism Sector*. <https://www.preprints.org/manuscript/202004.0536/v1>
- Napierała, T., Leśniewska-Napierała, K. y Burski, R. (2020). *Impact of Geographic Distribution of COVID-19. Sustainability*, 12(11), 4697. <https://doi.org/10.3390/su12114697>
- Narula, R. (2020). Policy opportunities and challenges from the COVID-19 pandemic for economies with large informal sectors. *Journal of International Business Policy*, 3(3), 302-310. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00059-5>
- Niño, R. (20 de agosto de 2020). Habrá pico y puesto para vendedores informales en Bogotá. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/covid-19-en-bogota-habra-pico-y-puesto-para-vendedores-informales-531196>
- Organización internacional del trabajo - OIT. (2013). *Medición de la economía informal*. <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--->

[ed emp/---emp\\_policy/documents/publication/wcms\\_229450.pdf](#)

Organización Internacional del Trabajo - OIT. (2020a). *The impact of COVID-19 on the tourism sector*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms\\_741468.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_741468.pdf)

Organización Internacional del Trabajo - OIT. (2020b). *El contagio o el hambre, el dilema de los trabajadores informales durante la pandemia del COVID-19*. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_744028/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_744028/lang--es/index.htm)

Organización Internacional del Trabajo - OIT. (2020c). *La COVID-19 provoca una crisis sin precedentes, y las medidas de confinamiento afectan a casi todos los trabajadores y las empresas*. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_748477/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_748477/lang--es/index.htm).

Organización Mundial del Turismo - OMT. (2019) *¿Por qué el Turismo?* <https://www.unwto.org/es/turismo>

Organización Mundial del Turismo - OMT. (2020a). *Directrices Globales de la OMT para reiniciar el turismo*. 28-05-2020. <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-06/200606%20-%20UNWTO%20Global%20Guidelines%20to%20Restart%20Tourism%20ES.pdf>

Organización Mundial del Turismo - OMT. (2020b). *Impact assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism*. <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OECD. (2020a). *La informalidad y la protección del empleo durante*

*y después de Covid-19: buenas prácticas y la necesidad de redes de seguridad universales*. <https://www.oecd.org/latin-america/events/cumbre-ministerial-sobre-inclusion-social/2020-OCDE-LAC-Ministerial-Informalidad-y-la-protección-del-empleo-durante-y-despues-de-COVID-19.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OECD. (2020b). *La reanudación del empleo y el crecimiento económico a través de mejores oportunidades para los grupos vulnerables (mujeres, migrantes, poblaciones indígenas y jóvenes)*. <http://www.oecd.org/latin-america/events/cumbre-ministerial-sobre-inclusion-social/2020-OCDE-LAC-Ministerial-Reanudación-del-empleo-y-el-crecimiento-económico-a-través-de-mejores-oportunidades.pdf>

Ottenbacher, M., y Harrington, R. J. (2007). The innovation development process of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (6), 444–460. <https://doi.org/10.1108/09596110710775110>

Rittichainuwat, B.N. y Chakraborty, G. (2009). Perceived travel risks regarding terrorism and disease: the case of Thailand. *Tourism Management* 30 (3), 410–418. [https://www.academia.edu/7539156/Perceived\\_travel\\_risks\\_regarding\\_terrorism\\_and\\_disease\\_The\\_case\\_of\\_Thailand](https://www.academia.edu/7539156/Perceived_travel_risks_regarding_terrorism_and_disease_The_case_of_Thailand)

Ríos, G. (2020). El impacto económico de la crisis del coronavirus en América Latina: canales de transmisión, mitigantes y respuestas de políticas públicas. *Real Instituto elcano*. [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano\\_es/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/ari73-2020-rios-impacto-economico-de-crisis-coronavirus-en-america-latina](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari73-2020-rios-impacto-economico-de-crisis-coronavirus-en-america-latina)

Sari, Y., Mahrinasari, M., Ayi, A. y Marselina, M. (2019). Model of Improving Tourism Industry Performance through Innovation Capability. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 10 (4), 853 - 864. [https://doi.org/10.14505/jemt.10.4\(36\).16](https://doi.org/10.14505/jemt.10.4(36).16).



Soares, F., Mesquita, K., de Andrade, C., Feitosa, D., Rebouças, T., Marques, P. y Teixeira, A. (2020). Fatores associados à vulnerabilidade da não adesão do distanciamento social de trabalhadores na COVID-19. *Revista Enfermagem Atual In Derme*, 93, e020003. <https://doi.org/10.31011/reaid-2020-v.93-n.0-art.772>

Tsai, H., Song, H. y Wong, K. (2009). Tourism and Hotel Competitiveness Research. *Journal of Travel y Tourism Marketing*, 26(5-6), 522-546. <https://doi.org/10.1080/10548400903163079>

Vázquez, K. (4 de septiembre de 2020). Pico y puesto para los vendedores informales. *Hoy Diario del Magdalena*. <https://www.hoydiariodelmagdalena.com.co/archivos/410126>

Vetráková, M., Šimócková, I. y Pompurová, P. (2019). Age and Educational Diversification of Hotel Employees and Its Impact on Turnover. *Sustainability*, 11 (19), 5434. 10.3390/su11195434

Williams, C., y Horodnic, I. A. (2020). *Tackling undeclared work in the tourism sector*. European Commission. <https://effat.org/wp-content/uploads/2020/01/6A-EU-UDW-Platform-Report-Tackling-undeclared-work-in-the-tourism-sector-2020-1.pdf>

Williams, C. (2020). Impacts of the coronavirus pandemic on Europe's tourism industry: Addressing tourism enterprises and workers in the undeclared economy. *International Journal of Tourism Research*. doi.org/10.1002/jtr.2395

World Travel y Tourism Council - WTTC. (2020). *Enfrenta El Turismo Global Su Mayor Reto, Recuperar La Confianza De Los Viajeros*. <https://wttc.org/News-Article/Enfrenta-El-Turismo-Global-Su-Mayor-Reto-Recuperar-La-Confianza-De-Los-Viajeros>

Xavier, D. (2014). *Mobilização de competências na atividade informal do vendedor ambulante em praia de Natal (RN)* (Mestrado dissertation, Universidade Federal do Rio Grande do Norte). <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/19769/1/DeboraGuerraPereiraXavier DISSERT.pdf>