

## IGUALDAD DE GÉNERO EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA HOTELERA DE LA COMUNITAT VALENCIANA: ANÁLISIS DE BARRERAS Y PROPUESTAS PARA PROMOVER LA IGUALDAD<sup>1</sup>

Andrés Salas Vallina  
[andres.salas@uv.es](mailto:andres.salas@uv.es)  
Florida Universitària  
Universitat de València

### RESUMEN

*Esta investigación pretende analizar el nivel de igualdad de género entre hombres y mujeres en puestos directivos intermedios en la industria hotelera valenciana. El sector turístico supone una oportunidad para el desarrollo profesional de las mujeres, pero es necesario describir con mayor precisión qué factores potencian la carrera profesional de las mujeres y qué barreras son las más significativas. A través de una metodología mixta, combinando análisis cuantitativo y cualitativo, este trabajo busca dar respuesta a esta cuestión. Las conclusiones de esta investigación son especialmente reveladoras: las mujeres poseen ciertas competencias clave para la industria hotelera, que pueden permitirles llegar a puestos directivos intermedios con una adecuada gestión de las barreras profesionales a las que se enfrentan.*

**Palabras clave:** *igualdad de género, competencias directivas, barreras profesionales.*

### ABSTRACT

*This research aims to examine the gender equality level in middle managerial positions in the valencian hotel industry. The tourism sector offers an opportunity for female professional development, although it is needed a deeper precision in describing the factors that enhance female professional career, and the most significant professional barriers. Through a mixed methodology, combining qualitative and quantitative methods, this work might respond to this issue. We found highly revealing conclusions: women possess specific and key competencies for the hotel industry that might allow them to achieve middle managerial positions with an accurate management of professional barriers they have to face.*

**Keywords:** *gender equality, managerial competencies, professional barriers.*

---

<sup>1</sup> Trabajo desarrollado en el marco del convenio de colaboración entre Florida Universitària y Turisme Comunitat Valenciana. Artículo presentado en Congreso AEDEM 2018, Sección de Turismo.

## **1. Introducción**

El sector turístico valenciano representa el 13,2% del PIB de la Comunitat Valenciana, con un impacto del 14,4% en el empleo (Exceltur, 2016). Los últimos datos indican que la Comunitat Valenciana fue el tercer destino turístico de España (detrás de Cataluña y Andalucía), en número de viajeros y de pernoctaciones. Sin embargo, llama la atención el hecho de que la Comunitat Valenciana se sitúa en la posición número diez, entre las diecisiete comunidades autónomas, en cuanto a igualdad de género, según el índice EqualXL (De la Cal y Larrañaga, 2015).

Con la finalidad de conocer la realidad de la desigualdad de género en el sector turístico valenciano, se ha realizado este estudio, el cual pretende examinar las diferencias de género en la función directiva en los establecimientos hoteleros de la Comunitat Valenciana. Existen muy pocos estudios que analicen los requisitos a los que se tienen que enfrentar las mujeres en el sector hotelero, y cómo perciben esas exigencias (Blayney y Blotnicky, 2018).

Las empresas hoteleras se caracterizan por requerir de una elevada disponibilidad (O'Neill, 2012), pues ofrecen sus servicios 24 horas al día los 365 días del año, lo cual genera altos niveles de estrés no sólo en el trabajador sino también en su familia (Cleveland *et al.*, 2007). Sin embargo, las obligaciones familiares pueden limitar el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres, sobre todo debido a los requisitos de movilidad geográfica y de elevada disponibilidad (Mulvaney *et al.*, 2006).

Este estudio se ha realizado a nivel de establecimiento hotelero, por lo que el término *directivo/a* se refiere a puestos directivos a nivel del establecimiento hotelero. La investigación se ha realizado entre los meses de julio y octubre de 2017. Aunque la recogida de datos se ha llevado a cabo en temporada alta, con una gran cantidad de eventos relacionados con el turismo en la época del estudio, y con una dificultad añadida en los *focus groups*, debida a los hoteles que cierran después del verano, se ha logrado una muestra suficientemente representativa de establecimientos hoteleros.

Los objetivos de esta investigación son: (1) Si existen diferencias de género en los puestos directivos intermedios hoteleros, (2) Si existen diferencias salariales en los puestos directivos intermedios hoteleros, (3) Identificar las principales barreras de acceso de las mujeres a puestos directivos intermedios en el sector hotelero, (4) Identificar las competencias necesarias para acceder a puestos directivos intermedios en el sector hotelero y (5) Detectar medidas vinculadas a la igualdad de género en el sector hotelero.

Este artículo está organizado de la siguiente forma: en primer lugar, se realiza una revisión teórica acerca de la igualdad de género en el sector turístico y hotelero. En segundo lugar, se presenta la metodología. En tercer lugar, se describen los resultados. Posteriormente se presentan las conclusiones, limitaciones y propuestas de actuación e investigación futuras.

## 2. Marco teórico

Según datos de la Organización Mundial de Turismo, 2017 experimentó un crecimiento del 7% en el número de turistas internacionales, con impacto del 3% en el PIB mundial. La Comunitat Valenciana tiene una tendencia que sigue la misma dirección. La Agencia Valenciana de Turismo indica que en 2017 la Comunitat Valenciana recibió a 23,9 millones de turistas, con un impacto muy significativo en el PIB valenciano y en la generación de empleo. Así mismo, las personas que gestionan en este sector están jugando un papel fundamental para ofrecer servicios de calidad, con el objetivo de aportar un valor añadido diferenciador que sea percibido por el cliente.

El sector turístico ofrece a las mujeres importantes oportunidades laborales: la realidad muestra que las mujeres tienen una gran presencia en este sector. Sin embargo, los puestos directivos en la industria hotelera española están ocupados mayoritariamente por hombres (Huete, 2016; Kensbock *et al.*, 2015), a pesar de que las mujeres tienen una mayor presencia en la educación superior. Menos del 40% de los puestos directivos están ocupados por mujeres en la industria hotelera (Baum, 2013), con una representación entre el 5% y el 8% en puestos de alta dirección (Sinclair, 1997). Uno de los retos de la industria hotelera es su fracaso a la hora de lograr atraer y retener el talento de las mujeres. Por todo ello, la primera hipótesis de este estudio es:

*(H1): La proporción de hombres y mujeres en los puestos directivos intermedios de las empresas hoteleras no es igualitaria*

Además de estar menos representadas en puestos directivos, las mujeres perciben retribuciones inferiores a los hombres en estos puestos de trabajo. La brecha salarial es una realidad mundial, y este trabajo pretende conocer con más detalle qué puestos de trabajo son los que presentan una mayor diferencia salarial entre hombres y mujeres. Para conocerlo, planteamos la segunda hipótesis:

*(H2): Existen diferencias salariales significativas en los puestos directivos intermedios de las empresas hoteleras*

Se ha demostrado la existencia de barreras que dificultan a las mujeres alcanzar puestos directivos (Villamil y Alonso, 2013). Los estereotipos de género, como que las mujeres no desea aceptar puestos de trabajo son mayor responsabilidad, y especialmente si requieren de una mayor dedicación o movilidad geográfica, están muy presentes en la cultura empresarial (Sarrió *et al.*, 2002). Una de las causas a que se apunta como barrera fundamental para que las mujeres logren acceder a puestos directivos es su dedicación a la familia y al cuidado de los hijos (Agut y Martín, 2007). Además, existen barreras culturales (Castaño *et al.*, 2009), en los sistemas educativos y en el ámbito empresarial, que discriminan a la mujer en el ámbito laboral (Baum, 2015). Incluso las propias mujeres se auto-imponen barreras para acceder a puestos directivos en empresas turísticas (Segovia-Pérez *et al.*, 2018). En consecuencia, planteamos la tercera hipótesis:

*(H3): Existen barreras de género que dificultan el acceso de la mujer a roles directivos intermedios en las empresas hoteleras*

De acuerdo con Robles (2012), la industria hotelera demanda profesionales efectivos, con gran capacidad de trabajo y capaces de aprender. Otros autores afirman que algunos requisitos básicos para los recursos humanos de la industria hotelera son la capacidad de hacer sacrificios personales y la voluntad de trabajar durante largos períodos de tiempo (Kay y Moncarz, 2007). Algunos estudios revelan que las mujeres presentan una serie de habilidades especialmente efectivas en la empresa. Por ejemplo, Villamil y Alonso (2013) hacen referencia a habilidades presentes en las mujeres como la responsabilidad, claridad, flexibilidad o compromiso hacia los empleados. Estas habilidades podrían tener un impacto directo sobre la productividad y el desempeño laboral, especialmente en las empresas hoteleras. Este tipo de empresas requieren de la capacidad de interactuar constantemente con empleados que necesariamente han de mostrar un gran compromiso con la empresa, por lo que lograr buenos líderes es fundamental. Además, para este sector es importante la flexibilidad (cambios constantes de horarios, jornadas, zona de residencia, etc.). El perfil de empleado que más necesitan las empresas está relacionado con las capacidades de comunicación, motivación, delegación, trabajo en equipo, creatividad, optimismo, gestión del tiempo, auto-conocimiento, mejora personal e integridad (Chinchilla *et al.*, 2005), y el liderazgo de las mujeres se ha asociado con mejores relaciones interpersonales, colaboración, trabajo en equipo y empatía (Baumgartner y Schneider, 2010). De acuerdo con ello, las mujeres podrían tener una serie de competencias con un componente más humano y efectivo, por lo que la cuarta hipótesis de este estudio es:

*(H4): Es posible identificar una serie de competencias clave para la industria hotelera que las mujeres directivas son capaces de demostrar*

### **3. Metodología**

#### **3.1. Análisis**

Este estudio sigue una metodología de análisis mixta (cuantitativa y cualitativa), lo cual es especialmente útil cuando el objeto de estudio es complejo y es posible obtener información de mayor calidad. La metodología cualitativa permite describir las características y percepciones personales de los directivos, así como sus dificultades para alcanzar la dirección. La metodología cuantitativa permite medir y analizar de forma objetiva la información, así como establecer comparaciones entre grupos de estudio y entre investigaciones que utilicen las mismas medidas.

#### **3.2. Muestra**

La muestra analizada de forma cuantitativa comprende ochenta y cinco establecimientos hoteleros de la Comunitat Valenciana, en los cuales se ha preguntado a diferentes directivos acerca de cuestiones sobre las dificultades de acceso a la función directiva de las mujeres en este tipo de establecimientos.

Esta investigación complementa los resultados cuantitativos con un análisis cualitativo, de forma que la capacidad explicativa del estudio mejora significativamente. La información del análisis cualitativo procede de los *focus groups* y de entrevistas realizadas a directivos/as. Los *focus groups* son una técnica de investigación que se basa

en dinámicas grupales de intercambio de opiniones. Esta técnica tiene un carácter exploratorio, profundizando en las motivaciones, percepciones, creencias y actitudes de la muestra considerada. La naturaleza cualitativa de este tipo de investigación, complementa a las técnicas cuantitativas, de forma que ambas aportan una visión integral del objeto de estudio. Los *focus groups* son recomendables cuando se pretende:

- a. Recoger información exploratoria sobre un tema
- b. Generar ideas nuevas para proponer mejoras
- c. Identificar argumentos en la adopción de determinados comportamientos o políticas
- d. Ampliar, profundizar y conocer resultados cuantitativos complementarios

Este análisis será de gran ayuda para profesionales del turismo y para investigadores. A los profesionales les permitirá contar con elementos de juicio para evaluar las diferencias entre sexos en la dificultad de acceso a la función directiva, en establecimientos turísticos. A los investigadores les facilitará tener evidencia empírica de la situación real de igualdad de sexo en el sector turístico.

Se han llevado a cabo cinco *focus groups*, en las localidades de Peñíscola, Castellón, Valencia, Benidorm y Alicante. Cada *focus group* tuvo una media de ocho participantes, en su mayoría mujeres de cadenas hoteleras, predominando los establecimientos de tipo vacacional, por su importante peso respecto al resto de establecimientos turísticos. Los *focus groups* han seguido un guion de trabajo que ha iniciado con una entrevista acerca de buenas prácticas a un directivo/a, detallando el proceso que siguió la persona para acceder al puesto de directivo/a. En segundo lugar, se proponía a los participantes que aportaran su visión acerca de si existe igualdad de acceso a puestos directivos para las mujeres, en establecimientos turísticos. En tercer lugar, los participantes indicaron ejemplos de barreras o dificultades detectadas en las mujeres para acceder a los puestos directivos. En cuarto lugar, se les preguntaba si encontraban diferencias en las competencias necesarias para ser directivo, en función del sexo. Por último, los participantes compartían su opinión acerca de las medidas vinculadas a la igualdad en cada una de sus empresas.

### **3.3. Resultados**

En primer lugar, se ha realizado un análisis descriptivo de la muestra objeto de estudio.

Los tipos de establecimiento hotelero considerado han sido rural, urbano, vacacional, independiente, cadena hotelera y grupo empresarial. El gráfico 1 muestra que el 64,5% de la muestra ha sido de mujeres directivas, frente al 36,5% que ha correspondido a hombres directivos.



**Gráfico 1. Tamaño de la muestra en función del género**

La tabla 1 nos muestra que la provincia en la que se han completado más cuestionarios ha sido la provincia de Valencia, con cuarenta cuestionarios, por delante de la provincia de Alicante, con treinta y un cuestionarios, y Castellón, con catorce cuestionarios completados.

Provincia	Frecuencia	Porcentaje
Alicante	31	36,5
Castellón	14	16,5
Valencia	40	47,1
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>

**Tabla 1. Tamaño de la muestra en función de la provincia donde se ubica el establecimiento**

En cuanto a la antigüedad del establecimiento, la mayor parte de la muestra corresponde a establecimientos con una antigüedad entre seis y quince años, seguida de una antigüedad de dieciséis a treinta años (Tabla 2).

Antigüedad del establecimiento	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 5 años	8	9,4
De 6 a 15 años	37	43,5
De 16 a 30 años	22	25,9
Más de 30 años	18	21,2
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>

**Tabla 2. Tamaño de la muestra en función de la antigüedad del establecimiento**

En la tabla 3, podemos observar el tamaño muestral en función de la categoría del establecimiento. La mayor muestra corresponde a establecimientos de cuatro estrellas (cincuenta y dos cuestionarios completados), seguida por los establecimientos de tres estrellas (veinticinco cuestionarios completados), y cinco estrellas (siete cuestionarios completados).

Categoría del establecimiento hotelero	Frecuencia	Porcentaje
3 Estrellas	25	29,4
4 Estrellas	52	61,2
5 Estrellas	7	8,2
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>98,8</b>
<b>Perdidos</b>	<b>1</b>	<b>1,2</b>
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>

Tabla 3. Tamaño de la muestra en función de la categoría del establecimiento

### 3.3.1. Desigualdad en la proporción de hombres y mujeres en puestos directivos intermedios

A continuación, se identifica en qué puestos directivos predomina cada sexo en el año 2017. El Gráfico 4 representa la proporción de hombres y mujeres en función del puesto directivo.

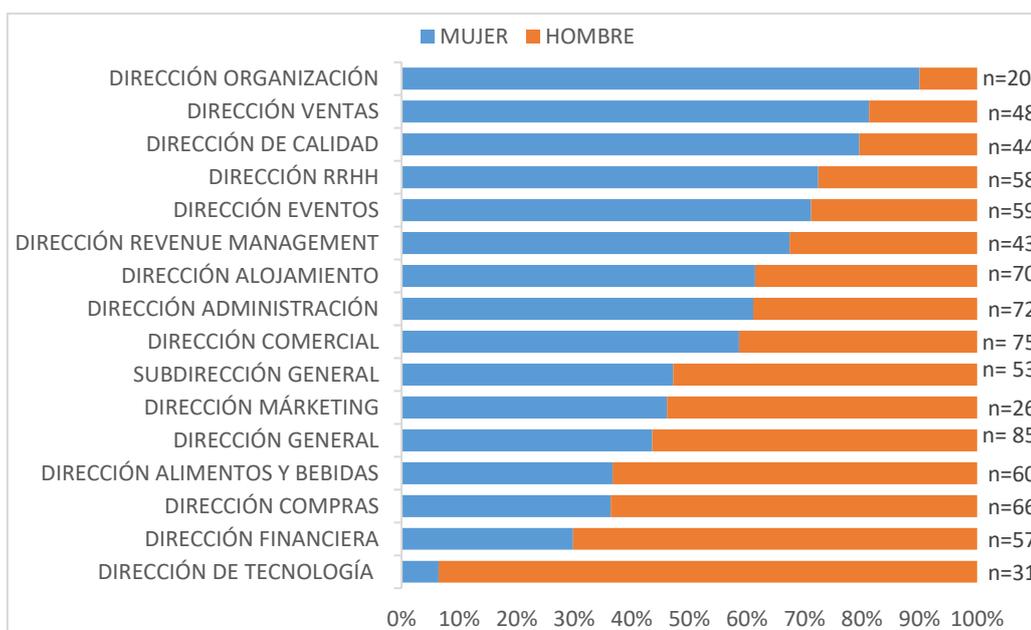


Gráfico 4. Porcentaje de hombres y mujeres en función del tipo de puesto directivo

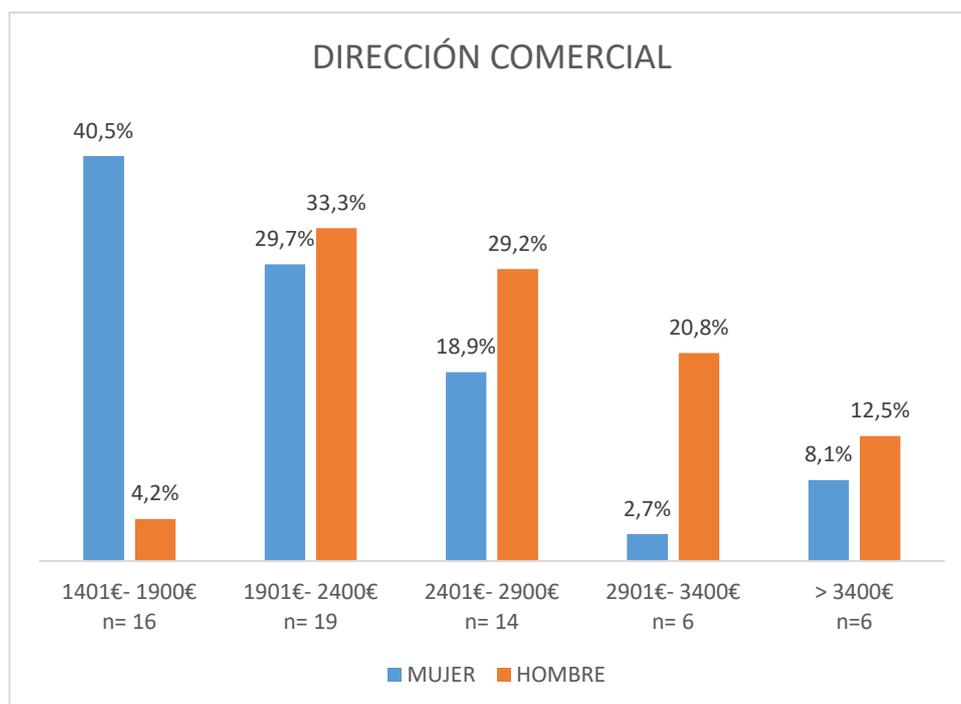
Existen determinados puestos, especialmente no directivos, que se asocian a cada sexo. A nivel operativo, los puestos de jefe de cocina, jefe de mantenimiento, maître se asocian a hombres. Los puestos de gobernanta o camarera de piso, se asocian a mujeres. En la dirección intermedia, las mujeres predominan en puestos como la dirección de la organización, la dirección de ventas, de calidad, de recursos humanos, eventos o *revenue management*. Los hombres, sin embargo, tienen una mayor presencia en los puestos de dirección de tecnología, dirección financiera, dirección de compras, dirección de alimentos y bebidas, dirección general o dirección de marketing. En los motivos son culturales, por tradición. Sin embargo, tanto los datos de las entrevistas, los *focus groups*, y el análisis cuantitativo muestran que a nivel directivo hay menos asociación del sexo al puesto.

### 3.3.2. Análisis de las diferencias salariales en función del género

A continuación, se analiza si dentro de cada puesto directivo se encuentran brechas salariales entre hombres y mujeres. Se ha procedido con un contraste de homogeneidad de frecuencias mediante la prueba de Chi-cuadrado, para responder si los niveles salariales se distribuyen igualmente entre hombres y mujeres dentro de cada puesto directivo.

Los resultados evidencian que, en los puestos directivos "Dirección comercial" y "Dirección de ventas", existen diferencias significativas en el salario entre hombres y mujeres. Sin embargo, no se han encontrado diferencias significativas en el resto de puestos directivos.

Se ha realizado un análisis descriptivo e interpretación de la prueba estadística se realizan seguidamente. En el gráfico 2, se muestra la distribución de frecuencias del sueldo para el puesto de Dirección comercial para hombres y mujeres.



**Gráfico 2. Distribución de frecuencias del salario en función del sexo, en el puesto de Director Comercial**

En el gráfico 2, se observa que el porcentaje de hombres con un sueldo superior a 1.900€ representa un 95,8%, mientras que este porcentaje es del 59,4% entre las mujeres.

Se procede con el contraste de Chi-cuadrado para responder si estas diferencias son significativas (Tabla 4).

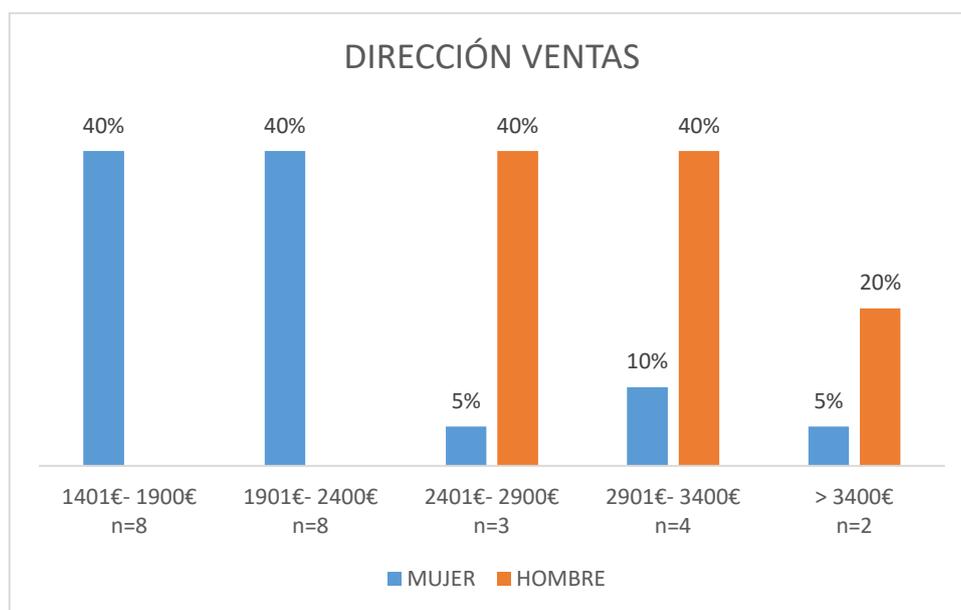
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,220 <sup>a</sup>	4	,010
Razón de verosimilitud	15,294	4	,004
Asociación lineal por lineal	8,470	1	,004
N de casos válidos	61		

Nota: a. 4 casillas (40,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,36.

**Tabla 4. Prueba Chi-cuadrado de significatividad de las diferencias salariales en el puesto de Director Comercial en función del sexo**

Se obtiene un valor para cuatro grados de libertad de 13,22, el cual tiene un nivel de significación asociado  $\alpha=0,01 < 0,05$ . Por tanto, se rechaza la homogeneidad de frecuencias y se concluye que el sexo sí influye en el nivel salarial en el puesto Director Comercial, en el cual los hombres presentan un nivel salarial mayor al de las mujeres.

En el Gráfico 3, se muestra la distribución de frecuencias del sueldo para el puesto de dirección de ventas para hombres y mujeres.



**Gráfico 3. Distribución de frecuencias del salario en función del sexo, en el puesto de Director de Ventas**

Se observa que el 80% de las mujeres cobran menos de 2.400 €, mientras que el 100% de los hombres cobran más de 2.400 €. Se procede con el contraste de Chi-cuadrado para responder si estas diferencias son significativas (Tabla 5).

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	11,458	4	,022
<b>Razón de verosimilitud</b>	12,883	4	,012
<b>Asociación lineal por lineal</b>	7,448	1	,006
<b>N de casos válidos</b>	25		

**Tabla 5. Prueba Chi-cuadrado de significatividad de las diferencias salariales en el puesto de Director de Ventas en función del sexo**

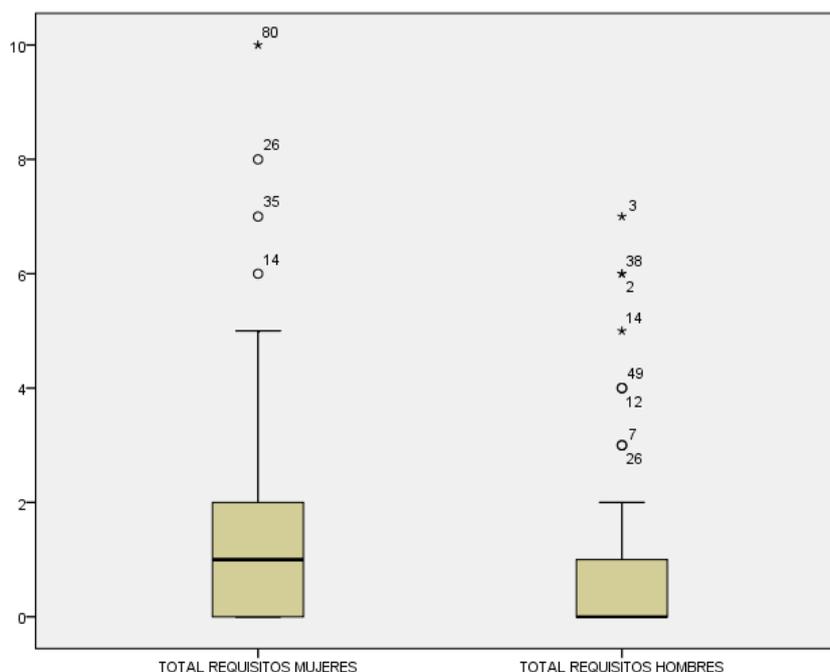
Se obtiene un valor para 4 cuatro grados de libertad de 13,22, que tiene un nivel de significación asociado  $\alpha=0,022<0,05$ , por tanto, se rechaza la homogeneidad de frecuencias y se concluye que el sexo sí influye en el nivel salarial en el puesto Director de Ventas, teniendo los hombres un nivel salarial mayor al de las mujeres.

### 3.3.3. Análisis de las barreras de género

Los siguientes resultados analizan una serie de requisitos que podrían incidir de forma significativa en el acceso a la función directiva de los establecimientos hoteleros. Se entiende por requisitos el conjunto de capacidades, competencias, conocimientos y disponibilidad en la empresa. El estudio ha planteado que las personas encuestadas valoren la facilidad con la que veinticuatro requisitos se encuentran en hombres, en mujeres o en ambos sexos. Los requisitos analizados son: flexibilidad horaria, disponibilidad para viajar, flexibilidad geográfica, ambición profesional, habilidades comunicativas, toma de decisiones, tolerancia a la presión, iniciativa, visión estratégica,

competencia técnica, capacidad de liderazgo, dirección de personas y/o equipos, capacidad de innovación, autoconfianza, idiomas, tener una red de contactos amplia, orientación a resultados, gestión de riesgos, compromiso con la empresa, capacidad de trabajo, habilidad para exigir el cumplimiento de órdenes, nivel de formación adecuado, orientación al cliente, capacidad de organización y planificación.

En el Gráfico 5 se muestra la distribución de frecuencias del número de requisitos identificados como más difíciles de encontrar en los dos sexos.



**Gráfico 5. Distribución de frecuencias del número de requisitos identificados según el sexo**

Se observa una apuntada asimetría positiva en las dos distribuciones, es decir, existe una mayor concentración de valores bajos, por lo que se identifican pocos requisitos difíciles de cumplir en ambos sexos.

Sin embargo, se observan diferencias en las 2 distribuciones: la asimetría es más apuntada en la variable "Requisitos en mujeres" al tener una cola derecha mucho más alargada que en los requisitos para hombres. En consecuencia, las mujeres tienen más variabilidad de requisitos que cumplir frente a los hombres (en algunos tienen que cumplir menos requisitos, y en otros más). En la variable "Requisitos identificados en las mujeres", el 75% de los establecimientos identificó menos de dos requisitos. En contraste, entre los "Requisitos identificados en los hombres", el 75% de los establecimientos identificó un requisito. Otra diferencia a considerar entre géneros es que en las mujeres se toma como valor máximo cinco requisitos, cuando en los hombres se toma como valor máximo dos requisitos.

Se ha encontrado una media de número requisitos difíciles de cumplir en mujeres de 1,42, mientras que esta media es de 0,68 en los hombres. En conclusión, de media, las mujeres tienen que cumplir más requisitos que los hombres para acceder a puestos.

directivos. Para responder si estas diferencias observadas son significativas se recorre a la prueba no paramétrica para dos muestras relacionadas de Wilcoxon (Tabla 6).

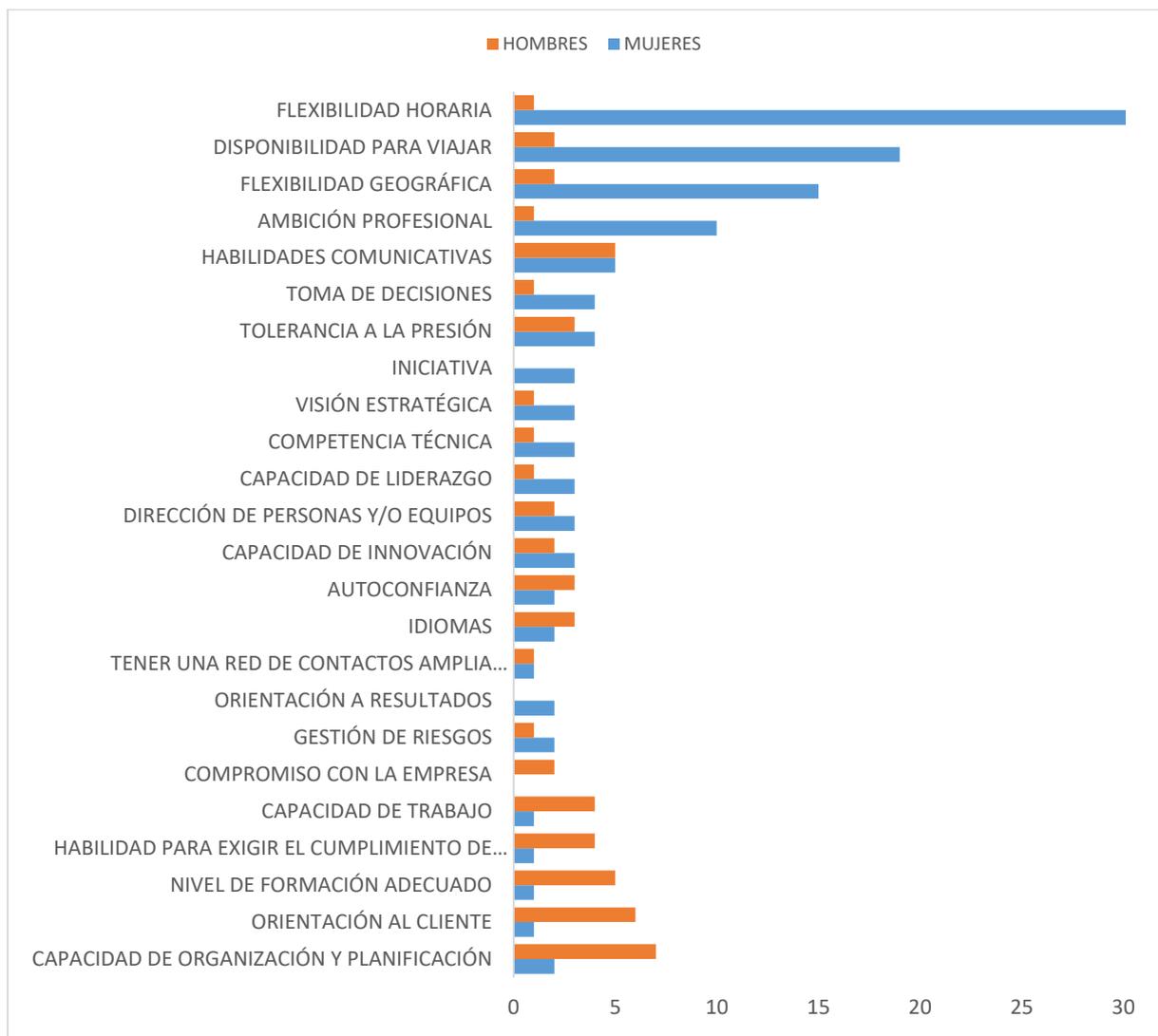
<b>Z</b>	<b>-3,294<sup>b</sup></b>
<b>Sig. asintótica (bilateral)</b>	<b>,001</b>

**Tabla 6. Estadísticos de prueba. Total requisitos hombres - Total requisitos mujeres**

El valor del estadístico Z es negativo -3,429, debido a que el número de requisitos difíciles de cumplir en mujeres es mayor al de hombres, y tiene un nivel de significación asociado de  $0,001 < 0,05$ , por tanto, se concluye que en las mujeres se identifican más requisitos que en los hombres.

A continuación, se realiza un examen más específico de la valoración de cada requisito.

En el gráfico de barras agrupadas, se muestra la frecuencia en valores absolutos del número de encuestados que han identificado alguno de los requisitos como más difíciles de encontrar, en alguno de los sexos (Gráfico 6).



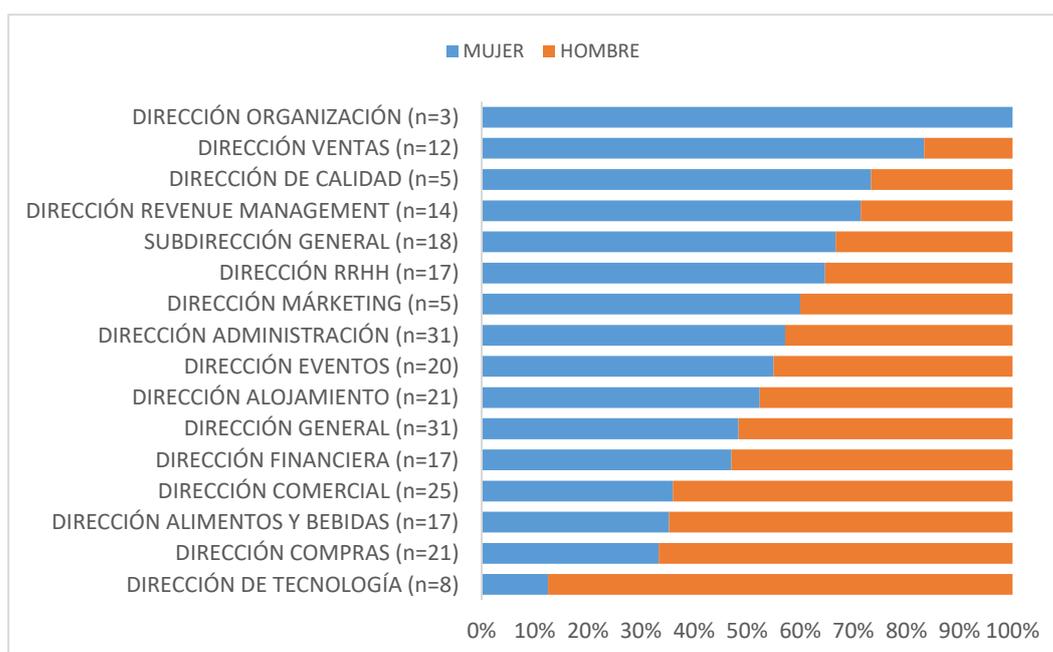
**Gráfico 6. Tipo de requisito y frecuencia absoluta de ambos sexos identificados como difíciles de cumplir**

En primer lugar, la opción más nombrada es la "identificación por igual" entre sexos entre los veinticuatro requisitos. Los requisitos que han tenido un posicionamiento más claro como difíciles de cumplir para las mujeres destacan: "Flexibilidad horaria", "Flexibilidad geográfica", "Disponibilidad para viajar" y "Ambición profesional". En los hombres, los requisitos identificados como más difíciles de cumplir han sido "Capacidad de organización y planificación" y "Orientación al cliente". En el resto de requisitos, la identificación es similar para ambos sexos. El resto de diferencias no superan la frecuencia de cinco casos en alguno de los sexos.

Entre los requisitos seleccionados en el apartado anterior, se han analizado las muestras de establecimientos que reconocen como requisitos de mayor dificultad la flexibilidad horaria, la flexibilidad geográfica y la flexibilidad para viajar, por tener un mayor tamaño muestral, y se han descartado el resto de requisitos, al tener un tamaño muestral pequeño. Así, de los ochenta y cinco establecimientos encuestados, treinta y uno identificaron como requisito más

difícil de cumplir la flexibilidad horaria en las mujeres, diecinueve identificaron como más difícil de cumplir la disponibilidad para viajar en las mujeres, y quince identificaron como más difícil de cumplir la flexibilidad geográfica en las mujeres.

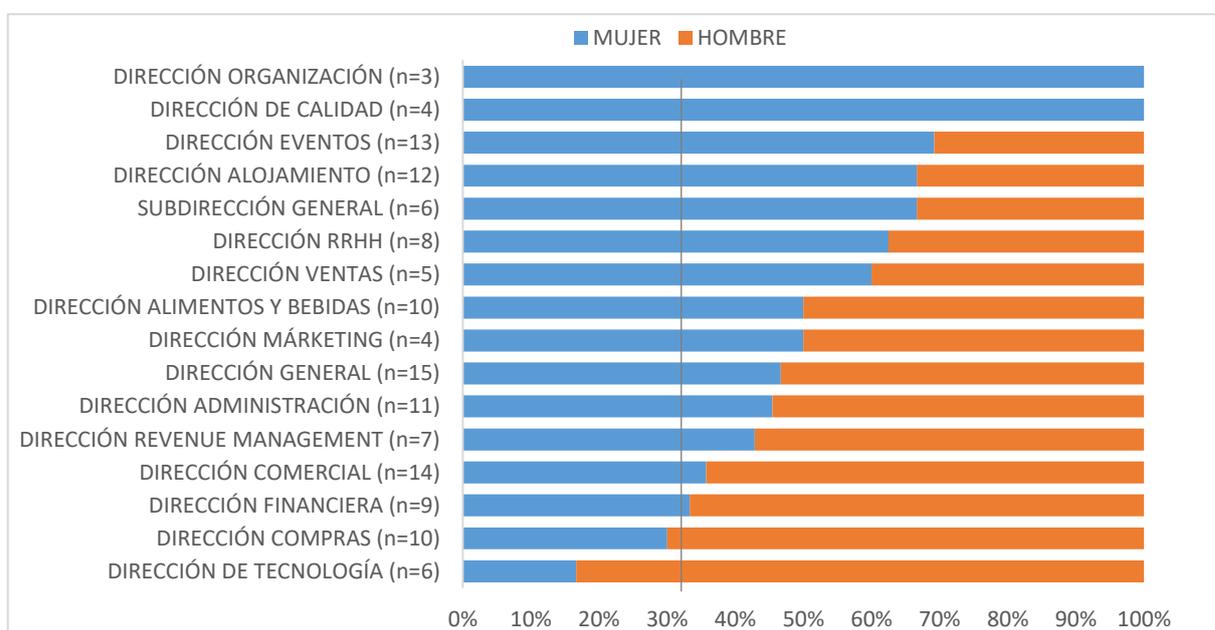
Se pretende responder en qué puestos directivos tiene una mayor incidencia el reconocimiento de la dificultad de cumplir uno de los tres requisitos considerando el sexo, y para ello se analiza la distribución del número de hombres y mujeres en los dieciséis tipos de puestos directivos en los establecimientos que reconocen más difícil cumplir los tres requisitos nombrados, y comparar la frecuencia de mujeres con la encontrada en la muestra total.



**Gráfico 7. Tipos de puestos directivos en los que la flexibilidad horaria supone un requisito con más dificultad de alcanzar**

**Requisito de flexibilidad horaria.** El tamaño muestral es de 31 casos, que han identificado el sexo femenino con mayor dificultad para cumplir este requisito. Después de comparar el porcentaje de mujeres en cada puesto directivo con el encontrado en la muestra total, se puede concluir que este factor no tiene una incidencia en la ocupación de estos puestos por parte de las mujeres, dado que el porcentaje de empresas que emplean mujeres en estos puestos es similar al encontrado en la muestra total (Gráfico 7).

**Requisito de flexibilidad geográfica.** El tamaño muestral es de 15 casos que han identificado el sexo femenino con mayor dificultad para cumplir este requisito. En el gráfico 8 se muestra la distribución de la ocupación de los 16 puestos directivos estudiados entre ambos sexos.



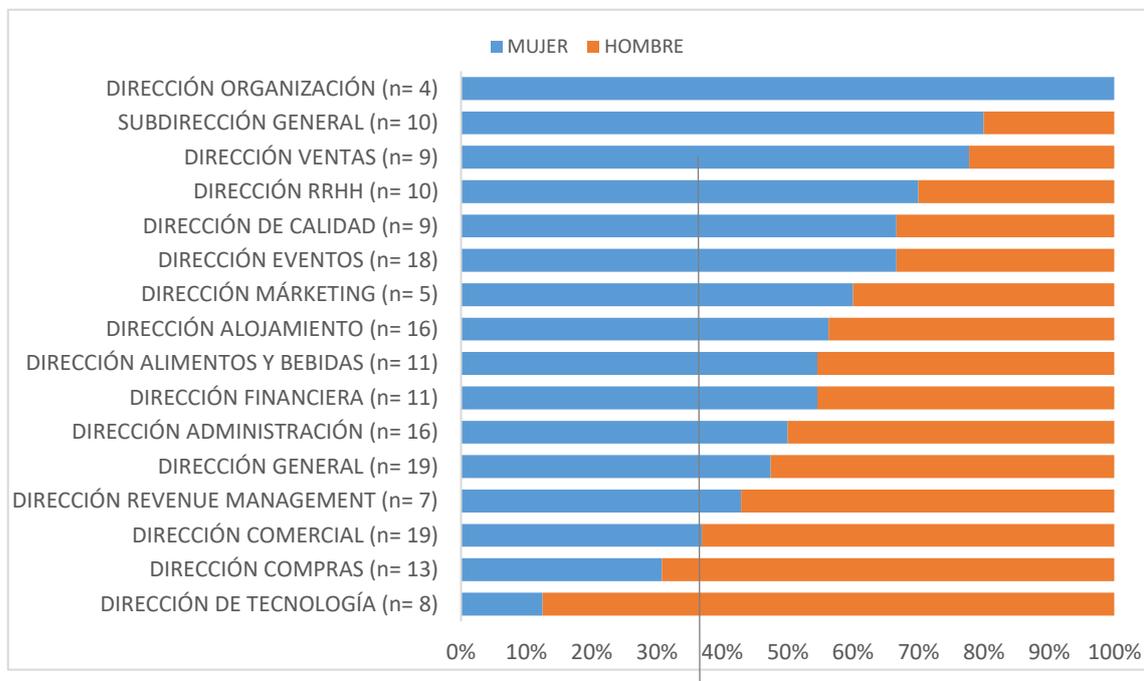
**Gráfico 8. Tipos de puestos directivos en los que la flexibilidad geográfica supone un requisito con más dificultad de alcanzar**

Se puede observar un aumento de la ocupación por parte de hombres en los siguientes puestos directivos (Gráfico 8):

Dirección administración: el porcentaje de hombres que ocupan el puesto es del 54,5% en la muestra de once establecimientos que disponen de este departamento e identificaron al sexo femenino como más difícil de cumplir el requisito "flexibilidad geográfica", mientras que en la muestra con los setenta y dos establecimientos que disponen de director de administración este porcentaje es del 38,9%, suponiendo una tasa mayor de ocupación por los hombres de 15,6 puntos porcentuales.

Dirección comercial: el porcentaje de hombres que ocupan el puesto es del 64,3% en la muestra de catorce establecimientos que disponen de este departamento e identificaron al sexo femenino como más difícil de cumplir el requisito "flexibilidad

geográfica", mientras que en la muestra con los setenta y cinco establecimientos que disponen de director de comercial este porcentaje es del 41,3%, lo cual supone una mayor tasa de hombres ocupando la función directiva (con una diferencia de 23 puntos porcentuales superior a las mujeres), en los catorce establecimientos iniciales.



**Gráfico 9. Tipos de puestos directivos en los que la flexibilidad para viajar supone un requisito con más dificultad de alcanzar**

**Requisito de flexibilidad para viajar.** El tamaño muestral es de diecinueve casos, que han identificado el sexo femenino con mayor dificultad para cumplir este requisito. En el gráfico 11 se muestra la distribución de la ocupación de los diecinueve puestos directivos estudiados entre ambos sexos.

Se puede observar un aumento de la ocupación por parte de hombres, con respecto a la muestra total, en los siguientes puestos directivos (Gráfico 9):

**Dirección comercial:** el porcentaje de hombres que ocupan el puesto es del 63,2% en la muestra de diecinueve establecimientos que disponen de este departamento e identificaron al sexo femenino como más difícil de cumplir el requisito "flexibilidad geográfica", mientras que en la muestra con los setenta y cinco establecimientos que disponen de director de comercial este porcentaje es del 41,3%, suponiendo una tasa de ocupación por parte de los hombres de 22,9 puntos porcentuales por encima de las mujeres.

**Dirección administración:** el porcentaje de hombres que ocupan el puesto es del 50% en la muestra de dieciséis establecimientos que disponen de este departamento e identificaron al sexo femenino como más difícil de cumplir el requisito "flexibilidad geográfica", mientras que en la muestra con los setenta y dos establecimientos que

disponen de director de administración este porcentaje es del 38,9%, suponiendo un aumento de la ocupación por los hombres del 11,1%.

Dirección de compras: el porcentaje de hombres que ocupan el puesto es del 69,2% en la muestra de trece establecimientos que disponen de este departamento e identificaron al sexo femenino como más difícil de cumplir el requisito Flexibilidad geográfica, mientras que en la muestra con los 66 establecimientos que disponen de director de compras este porcentaje es del 63,6%, suponiendo un aumento de la ocupación por los hombres del 11,1%.

En cuanto al análisis cualitativo, analizamos la información obtenida en los diferentes *focus groups*. En el *focus group* de Peñíscola, hay consenso en que los hombres tienen más dificultad en la competencia de orientación al cliente, que las mujeres son capaces de empatizar más en su comunicación con otras personas, tanto clientes como empleados. La directora de un establecimiento hotelero independiente, comenta masculinización de ciertos puestos de trabajo como barrera de acceso para las mujeres (jefes de cocina). Otra directiva de una organización del sector recuerda que las mujeres tienen un mayor peso en el cuidado familiar y eso les condiciona para acceder a la función directiva, y que en la función directiva las mujeres asumen más funciones que los hombres, en algunos casos con inferiores salarios. La directiva de una cadena hotelera indica la importancia de la flexibilidad laboral para las mujeres directivas y madres. La conciliación de la vida familiar y laboral no está resuelta en ningún tipo de establecimiento hotelero. Los establecimientos individuales y más pequeños no tienen recursos para ofrecer mayor flexibilidad laboral a las mujeres directivas, y eso supone un problema importante de conciliación y de acceso de la mujer a la dirección de hoteles, tal como comenta la directora de un establecimiento independiente. La directora de otra cadena hotelera indica que el hecho de que las empresas ofrezcan flexibilidad incrementa la implicación laboral de los empleados, y que las mujeres directivas valoran más ofrecer conciliación al resto de empleados que los hombres directivos.

En el *focus group* de Castellón, coinciden con el de Peñíscola en la capacidad que tienen las mujeres para empatizar con clientes y otros empleados, así como otras capacidades como la de planificación. Igualmente, consideran que las mujeres directivas tienen que realizar más tareas que los directivos para demostrar su valía.

El *focus group* de Valencia también destaca la capacidad más humana de las mujeres (son más flexibles con los trabajadores), y la especial relevancia de la conciliación para éstas. El punto de inflexión se produce con los hijos, en los que los hombres no tienen una baja de paternidad equiparable a la baja de maternidad. Otra directiva de una cadena hotelera, afirma que son las mujeres las que deben implicarse más en exigir la conciliación ("a veces las mujeres somos nuestras propias enemigas"). El presencialismo todavía persiste en algunos hoteles, tanto independientes como de cadenas hoteleras.

El *focus group* de Benidorm, de nuevo coincide en que la principal barrera de acceso a la función directiva para las mujeres es la maternidad, lo cual afecta a la movilidad y presencialidad. También se destaca que las mujeres gestionan mejor las emociones y la

capacidad de relacionarse. Un director de un hotel de tamaño grande, independiente, confiesa que trabajar con las mujeres le resulta más sencillo, por ser más flexibles y ordenadas. También, coincidiendo con el *focus group* de Valencia, los participantes coinciden que igualar las bajas de maternidad y paternidad supondría un avance hacia la igualdad laboral entre ambos sexos. Hay coincidencia en que las empresas que apuestan por las personas, por su conciliación, logran empleados más implicados y productivos.

En el *focus group* de Alicante, la conciliación surge como principal problema en la igualdad de acceso de mujeres y hombres a la dirección de hoteles.

En conclusión, los resultados muestran que la dificultad de cumplir los requisitos laborales de flexibilidad geográfica y flexibilidad para viajar se identifica en mayor medida con las mujeres, y esto tiene una mayor incidencia en el puesto de director comercial y director de administración. Por lo tanto, podemos confirmar la hipótesis 3, y en consecuencia existen barreras de género que dificultan el acceso de la mujer a puestos directivos intermedios.

En cuanto a la información cualitativa recogida, en el *focus group* de Peñíscola, todos los participantes coincidían en que tanto mujeres como hombres necesitan el mismo promedio de años para acceder a los puestos directivos. Sin embargo, muchas mujeres válidas no acceden a la función directiva ya que la mayor carga de trabajo familiar les impediría determinados requisitos directivos. Una directora de una importante cadena hotelera, afirma que los procesos de selección se han profesionalizado, de forma que ya no se realizan preguntas personales, lo cual favorece la igualdad de género. Otra persona destaca que las mujeres tienen que demostrar más capacidades para tener una posición de igualdad frente a los hombres. Otra directiva de un establecimiento independiente, afirma que actualmente la función directiva es más exigente, y que quizás debido a ello los hombres no están dispuestos asumirla, mientras que las mujeres tienen unas cualidades de liderazgo más adecuadas a lo que exige la dirección de un hotel, como la comunicación o la empatía. Hay consenso en que las mujeres están más preparadas para ser directoras de hotel, en comparación con los hombres.

En el *focus group* de Castellón, tanto hombres como mujeres afirman que no han vivido diferencias laborales entre hombres y mujeres. La directora de una cadena hotelera apuesta por la felicidad en el trabajo (Salas-Vallina y Fernández-Guerrero, 2017; Salas-Vallina *et al.*, 2017), buscando la calidad de vida en el trabajo y la flexibilidad tanto para hombres como para mujeres. El foco está ahora en la orientación al logro de los empleados, facilitando la igualdad de oportunidades entre sexos.

En el *focus group* de Valencia, destacan el peso que tiene el rol de la mujer en la familia, lo cual les puede dificultar el acceso al rol directivo, especialmente en el momento de la maternidad.

El *focus group* de Benidorm coincide en que las mujeres demuestran gran capacidad de trabajo, y coinciden con el *focus group* de Peñíscola en que las mujeres tienen que visibilizar más sus capacidades y resultados para que sean reconocidos.

Una directiva de una gran cadena, al igual que ocurría en el *focus group* de Peñíscola, sostiene que las mujeres tienen una mayor implicación y predisposición a asumir el cargo de directora de hotel, aunque también reconoce la dificultad de las mujeres para conciliar debido a la mayor carga de trabajo en el ámbito doméstico.

### 3.3.4. Análisis de las competencias directivas asociadas a las mujeres

Hay un consenso mayoritario en los *focus groups* acerca de las principales competencias que necesita un directivo de hotel: compromiso con la organización, negociación, empatía con clientes y trabajadores, polivalencia, orientación al detalle, trabajo en equipo, auto-organización, iniciativa, responsabilidad y flexibilidad. Las directivas indican que las mujeres tienen un perfil más próximo a las competencias necesarias.

En el *focus group* de Peñíscola, se encontró que una de las grandes cadenas hoteleras vacacionales presenta una gestión muy focalizada en las personas, fomentando la conciliación de la vida personal y laboral, y apostando por la igualdad de sexo en el acceso a las funciones directivas. Doce de los quince puestos directivos de esta empresa están ocupados por mujeres, las cuales han llegado a esa función en base a sus competencias, experiencia, habilidades y aptitudes, y su función se evalúa a través del cumplimiento de una serie de objetivos anuales, que pueden suponer la pérdida de la función en caso de no alcanzarse.

En Castellón, una directora de hotel de una cadena hotelera, expuso su trayectoria laboral, destacando que su acceso a directiva se basó en sus competencias. Esta directiva quiso destacar la inteligencia emocional, esfuerzo, flexibilidad, resiliencia, proactividad, comunicación y liderazgo de equipo como competencias clave que le han permitido desarrollarse en el sector turístico. El primer hotel que dirigió, un hotel familiar de segunda generación, la promovió a directora del hotel con sólo veinticinco años, teniendo en cuenta sus competencias.

Así mismo, de forma mayoritaria, las entrevistas revelan que las directivas piensan que tienen unas buenas competencias para acceder a las funciones directivas.

En conclusión, se han identificado las siguientes competencias directivas especialmente adecuadas en puesto directivos del sector hotelero, demostradas por las mujeres directivas: compromiso con la organización, negociación, empatía con clientes y trabajadores, polivalencia, orientación al detalle, trabajo en equipo, auto-organización, iniciativa, responsabilidad y flexibilidad, por lo que podemos confirmar, de acuerdo con la hipótesis 4, que es posible identificar estas competencias.

## 4. Conclusiones

Las principales fortalezas con las que cuentan las mujeres son sus propias competencias, totalmente alineadas con lo que requiere la función directiva hotelera, y que han demostrado sobradamente en su trabajo, tal como se ha constatado en las distintas entrevistas realizadas (las mujeres promocionan por regla general por méritos y capacidades). El techo de cristal para el género femenino proviene de su rol familiar, con una carga de trabajo y responsabilidad mayor que el hombre, lo cual dificulta su

promoción profesional, especialmente en el momento de la maternidad. La amenaza fundamental del entorno proviene de la sociedad, la cual envía señales a las mujeres que les dificultan la sujeción de nuevas responsabilidades, les trata de posicionar por debajo de los hombres en cuanto a credibilidad y capacidad (clientes, proveedores, otros empleados), y les hace responsables de las tareas familiares. La gran oportunidad proviene de la apuesta creciente del sector por el acceso de las mujeres a puestos directivos, y de las posibles medidas que la Administración pueda adoptar para fomentar el acceso de la mujer a la función directiva.

La tendencia creciente de las mujeres en los puestos directivos de los establecimientos turísticos valencianos, podría permitir mejorar la excelencia del sector. Las mujeres presentan habilidades especialmente importantes en los puestos directivos hoteleros, las cuales crean mayor valor y permiten acceder a mercados con mayor poder adquisitivo. Todo indica que la mayor presencia de las mujeres podría ayudar a mejorar la rentabilidad del sector, el cual tiene un gran impacto en el crecimiento económico de la Comunitat Valenciana. Las mujeres demuestran la posesión de competencias específicas para el rol directivo en el sector. La evolución del número de funciones requeridas para el puesto de directivo/a de hotel ha sido creciente, de forma que en la actualidad las personas que dirigen empresas hoteleras o establecimientos hoteleros necesitan demostrar más competencias, especialmente aquellas relacionadas con el trabajo bajo presión, la comunicación interpersonal y la orientación a clientes y empleados. Son estas competencias las que las mujeres demuestran con mayor claridad. El momento de apoyar a las mujeres en el acceso a la función directiva hotelera es éste, las mujeres están apostando con gran esfuerzo por asumir la dirección hotelera, a pesar de las circunstancias del entorno. No parece que pueda garantizarse que esta situación se mantenga en el tiempo, pues como se ha mostrado, el acceso a la función directiva de las mujeres tiene importantes barreras culturales internas y externas a la empresa que pueden hacer peligrar su lucha por la igualdad. Por lo tanto, una firme apuesta por el acceso de la mujer a la función directiva hotelera, aportaría un valor añadido a las empresas del sector que les ayudará a diferenciarse, a generar ventajas competitivas inimitables y sostenidas en el tiempo, las cuales son la base para la generación de riqueza y crecimiento económico estable en el futuro.

## **5. Implicaciones prácticas**

Esta investigación pretende sugerir una serie de propuestas centradas en mejorar la visibilidad del trabajo de las mujeres, y en adoptar medidas para el fomento de la igualdad, como una mejor conciliación de la vida personal y laboral.

En primer lugar, las empresas tendrían que apostar por la flexibilidad horaria, como una de las medidas concretas de conciliación fundamentales para potenciar la igualdad de género en el acceso de la mujer a puestos directivos, entendida como horarios de entrada y salida flexibles, teletrabajo, o períodos vacacionales flexibles. La creación de la figura de "mentora", que se propone por parte de una directiva de hotel, sería otra medida que ayudaría al desarrollo profesional de las mujeres. Otra medida necesaria que pueden adoptar las empresas turísticas es prestar el mismo apoyo a las parejas de las mujeres directivas, que a las parejas de los hombres directivos, cuando se ven obligados/as a desplazar su lugar de residencia. Las empresas hoteleras ayudan a las

parejas de los directivos a integrarse en su nuevo lugar de residencia, incluso a buscarles empleo, pero no es así en el caso de las parejas de mujeres directivas.

En segundo lugar, el apoyo de la Administración para instalar guarderías en los hoteles sería esencial para facilitar la conciliación. En Valencia hay una fuerte cultura de presencialidad en la empresa, la cual dificulta la implantación del teletrabajo o la flexibilidad horaria, por lo que el apoyo de la Administración para un cambio de cultura laboral menos centrada en la presencialidad, sería fundamental. La igualación de la duración de las bajas de maternidad y paternidad, y el desarrollo de medidas especiales de apoyo a la igualdad en establecimientos más pequeños, serían también medidas clave para el fomento de la igualdad de sexo en el acceso al rol de dirección. El apoyo económico de la Administración a empresas de menor tamaño, las cuales tienen menos recursos para promover la conciliación laboral, sería otra medida clave. Adicionalmente, se propone la puesta en marcha de medidas de apoyo a la mujer, enfocadas a incrementar su motivación, para que hagan visible su actividad y sus inquietudes de desarrollo profesional, ya que el contexto social tiende a minusvalorar a las mujeres (otros empleados, clientes, proveedores, etc.). Por ejemplo, a través de la entrega de premios a mujeres directivas o ayudas mediante subvenciones. Por último, hay un desconocimiento generalizado de la legislación que fomenta medidas de igualdad, por lo que dar más visibilidad al marco legal que lo regula sería una medida fundamental a considerar.

## **6. Limitaciones**

Los estudios cuantitativos tratan de explicar la realidad a partir de muestras de estudio. Debido a su naturaleza, siempre cuentan con limitaciones que es necesario conocer. Esta investigación cuenta con la limitación del tamaño muestral, que a pesar de que es suficientemente amplio como para su análisis. Considerando que el número total de establecimientos hoteleros de tres, cuatro y cinco estrellas de la Comunitat Valenciana en el año 2016 es de 475 (Agència Valenciana de Turisme, 2016), la muestra de este estudio representa un 17,9% del total. Se propone que, en futuras investigaciones, se logre una muestra mayor en establecimientos rurales, así como en el resto de establecimientos hoteleros.

Esta investigación también ha utilizado las herramientas de la entrevista individual, y del *focus group*, como fuentes de información para examinar las dificultades que las mujeres tienen en el acceso a la función directiva en establecimientos hoteleros. La principal limitación de la muestra lograda ha sido el predominio de mujeres sobre hombres en el número de entrevistas realizadas, así como en la composición de los *focus groups*. En futuras investigaciones, se propone incrementar el número de participantes en los *focus groups*, así como la diversidad de género.

## **Referencias bibliográficas**

Agut, S., Martín, P. (2007): Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica, *Apuntes de psicología*, 25(2), pp. 201-214.

Baum, T. (2013): International Perspectives on Women that work in Hotels, Catering and Tourism. Working Paper, *International Labour Office (ILO)*.

Baum, T. (2015): Women in tourism & hospitality: Unlocking the potential in the talent pool. White paper produced by the Hospitality Industry Pipeline (HIP) Coalition and launched at the Women in Tourism and Hospitality Forum in Hong Kong on 5 March 2015.

Baumgartner, M. S. y Schneider, D. E. (2010). Perceptions of women in management: A thematic analysis of razing the glass ceiling, *Journal of Career Development*, 37(2), 559-576.

Castaño, C, Laffarga, J., Iglesias, C., P. de Fuentes-Martín, Llorente, J., Charlo, M.J., Giner, S. Vázquez, M. Núñez, J.L. Martínez (2009): *Mujeres y poder empresarial en España*, Instituto de la Mujer, Madrid (2009)

Chinchilla, N. y León, C. (2005): *La ambición femenina*, Aguilar, Madrid.

Exceltur (2016): Informe Impactur. Estudio del impacto económico del turismo.

Huete, R., Brotons, M., y Sigüenza, M. (2016): La desigualdad entre mujeres y hombres en el sector hostelero español, *Estudios y perspectivas en turismo*, 25(1), 73-87.

Kay, C. y Moncarz, E. (2007): Lodging management success: Personal antecedents, achievements, KSAs and situational influencers, *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 33-48.

Kensbock, S., Bailey, J., Jennings, G. y Patiar, A. (2015). Sexual harassment of women working as room attendants within 5-star hotels, *Gender, Work & Organization*, 22(1), pp. 36-50.

Mulvaney, R. H., O'Neill, J. W., Cleveland, J. N. y Crouter, A. C. (2006): A model of work-family dynamics of hotel managers, *Annals of Tourism Research*, 34(1), pp. 66-87.

O'Neill, J. (2012): Face Time in the Hotel Industry: An Exploration of What it is and why it Happens, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), pp. 478-494.

Robles, M. M. (2012): Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace, *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.

Salas-Vallina, A. y Fernandez, R. (2017): The HRM-performance relationship revisited: Inspirational motivation, participative decision making and happiness at work (HAW), *Employee Relations*, 39(5), pp. 626-642.

Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J. y Fernández, R. (2017): On the road to happiness at work (HAW) Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context, *Personnel Review*, 46(2), pp. 314-338.

Sarrió, M., Barberá, E.; Ramos, A., Candela, C. (2002): El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres, *Revista de Psicología Social*, 17(2): 167-182.

Segovia-Pérez, M., Figueroa-Domecq, C., Fuentes-Moraleda, L., & Muñoz-Mazón, A. (2018). Incorporating a gender approach in the hospitality industry: Female executives perceptions. *International Journal of Hospitality Management*.

Sinclair, M.T. (1997): *Gender, work and tourism*, Routledge, London.

Villamil, M., Alonso, M. D. M. (2013): Posición de las mujeres en los equipos de dirección y el crecimiento de las cadenas hoteleras a nivel mundial, *Estudios Turísticos*, 198, 35-60.