



Estudios e Investigaciones

MUJER Y TECHO DE CRISTAL EN EL SECTOR TURÍSTICO

Equipo investigador dirigido por: Mónica Segovia Pérez

- Cristina Figueroa Domecq
- Pilar Talón Ballester
- Teresa Villacé Molinero
- Laura Fuentes Moraleda
- Lydia González Serrano
- Concepción de la Fuente Cabrera
- Ana Muñoz Mazón
- Carla Segovia Saiz
- José Miguel Rodríguez-Antón

Universidad Rey Juan Carlos

NIPO: 685-14-034-2

“Mujer y Techo de Cristal en el Sector Turístico”

Universidad Rey Juan Carlos

El presente documento muestra los resultados del Proyecto financiado por el Instituto de la Mujer 2011-2013 (Ref. 2011-0004- INV-00079)

- **Dirección:** **Dra. Mónica Segovia Pérez.** Universidad Rey Juan Carlos.
- **Equipo de investigación:**
 - **Dra. Cristina Figueroa Domecq.** Universidad Rey Juan Carlos.
 - **Dra. Pilar Talón Ballester.** Universidad Rey Juan Carlos.
 - **Dra. Concepción de la Fuente Cabrero.** Universidad Rey Juan Carlos
 - **Dra. Teresa Villacé Molinero.** Universidad Rey Juan Carlos
 - **Dra. Lydia González Serrano.** Universidad Rey Juan Carlos.
 - **Dra. Laura Fuentes Moraleda.** Universidad Rey Juan Carlos.
 - **Dra. Ana Muñoz Mazón** Universidad Rey Juan Carlos.
 - **Dr. José Miguel Rodríguez Antón.** Universidad Autónoma de Madrid.
 - **Carla Segovia Sáiz.** Instituto de Salud Carlos III

Tabla de contenido

1. CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.2. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO	5
2. CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL: EL TECHO DE CRISTAL EN EL ENTORNO LABORAL TURÍSTICO	6
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL TC: DEFINICIÓN, EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL	7
2.2. LAS DISTINTAS PERSPECTIVAS DEL TC	11
2.3. PRESENTE Y FUTURO DEL TC	14
2.4. EL TC EN EL SECTOR TURÍSTICO	15
2.5. FACTORES DETERMINANTES DEL TC	17
FACTORES INTERNOS (FI):	22
FI. Capital Humano (CH)	22
FI. Factores Familiares (FF)	24
FACTORES EXTERNOS (FE):	25
FE. Factores socioculturales (FSC)	25
FE. Barreras Institucionales (BI)	26
FE. Factores Organizativos (FO)	27
2.6. EL PERFIL DE LA MUJER DIRECTIVA Y SU SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	28
2.7. ¿ES POSIBLE ACABAR CON EL TC?	29
3. CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA UTILIZADA	33
3.1. ENCUESTA CENSAL SOBRE EL NÚMERO DE MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS	33
3.1.1. OBJETIVO, UNIVERSO Y MUESTRA	33
3.1.2. EL CUESTIONARIO	34
3.1.3. EL TRABAJO DE CAMPO Y SUS DIFICULTADES	36
3.1.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	38
3.2. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A MUJERES DIRECTIVAS	38
3.2.1. OBJETIVO	38
3.2.2. RELACIÓN DE MUJERES ENTREVISTADAS	38
3.2.3. METODOLOGÍA	39
3.3. ENCUESTA A MUJERES DIRECTIVAS “PERCEPCIÓN DE LAS MUJERES DIRECTIVAS SOBRE LOS FACTORES IMPLICADOS EN EL TC”.	40
3.3.1. OBJETIVO	40
3.3.2. EL CUESTIONARIO	40
3.3.3. UNIVERSO, MUESTRA, TRABAJO DE CAMPO Y DIFICULTADES	41
3.3.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	42
4. CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL: EL CASO DE LA COMUNIDAD DE MADRID	44
4.1. ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO-HOTELERO EN ESPAÑA	44
ANÁLISIS DE LA OFERTA DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL	45
Tipología de los alojamientos hoteleros	45

Evolución, antigüedad, dimensión e inversión de la planta hotelera	46
Distribución geográfica	48
Estacionalidad	48
Régimen de explotación.	49
Recursos humanos y empleo	50
ANÁLISIS DE LA DEMANDA DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL	51
Preferencias de los clientes con respecto al tipo de alojamiento	51
Nacionalidad de los clientes	52
Pernoctaciones	53
Ocupación	55
La estancia media	56
Precios e ingresos hoteleros	56
Las cadenas hoteleras españolas	57
4.2. EL SECTOR TURÍSTICO Y HOTELERO EN LA COMUNIDAD DE MADRID	61
ANÁLISIS DE LA OFERTA HOTELERA DE LA COMUNIDAD DE MADRID	61
LA DEMANDA TURÍSTICA-HOTELERA EN LA COMUNIDAD DE MADRID	64
4.3. CONCLUSIONES	66
<u>5. CAPÍTULO 5. FUENTES ESTADÍSTICAS SOBRE LA SITUACIÓN DE LA MUJER EN PUESTOS DE DECISIÓN</u>	<u>68</u>
5.1. ESTADÍSTICAS Y SITUACIÓN DE LA MUJER A NIVEL MUNDIAL	68
5.2. ESTADÍSTICAS Y SITUACIÓN DE LA MUJER A NIVEL EUROPEO	70
5.3. ESTADÍSTICAS Y SITUACIÓN DE LA MUJER EN ESPAÑA	76
5.4. SITUACIÓN DE LA MUJER EN EL SECTOR TURÍSTICO	79
5.5. MUJERES DIRECTIVAS EN EL SECTOR TURÍSTICO	85
5.6. CONCLUSIONES	87
<u>6. CAPÍTULO 6. LEGISLACIÓN SOBRE LA DISCRIMINACIÓN DE GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL</u>	<u>90</u>
6.1. ÁMBITO INTERNACIONAL	90
6.2. UNIÓN EUROPEA	93
6.3. ESPAÑA	95
<u>7. CAPÍTULO 7. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: CENSO SOBRE LA EXISTENCIA DE MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS</u>	<u>98</u>
7.1. ENCUESTA A HOTELES DE 3, 4 Y 5 ESTRELLAS DE LA COMUNIDAD DE MADRID	98
7.2. ENCUESTA A CADENAS HOTELERAS	101
7.3. CONCLUSIÓN	104
<u>8. CAPÍTULO 8. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A MUJERES DIRECTIVAS</u>	<u>105</u>
8.1. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL TECHO DE CRISTAL	105
8.1.1. FACTORES INTERNOS	105
Factores Familiares (FF)	105
Capital Humano (FICH)	107

8.1.2.	FACTORES EXTERNOS: CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR TURÍSTICO	108
9.	CAPÍTULO 9. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: ENCUESTA A MUJERES DIRECTIVAS : "PERCEPCIÓN DE LAS MUJERES DIRECTIVAS SOBRE LOS FACTORES IMPLICADOS EN EL TC"	112
9.1.	CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LA MUJERES DIRECTIVAS DEL SECTOR TURÍSTICO	112
9.2.	ACCESO A POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN	115
9.3.	CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO OCUPADO	115
9.4.	ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEL TC	116
9.4.1.	REMUNERACIÓN PERCIBIDA	117
9.5.	FACTORES INTERNOS DETERMINANTES PARA EL ACCESO A PUESTOS DIRECTIVOS: CARACTERÍSTICAS PERSONALES.	119
9.6.	FACTORES EXTERNOS: FACTORES INSTITUCIONALES	120
9.7.	FACTORES EXTERNOS: FACTORES ORGANIZACIONALES	122
9.7.1.	VÍAS DE ACCESO AL PUESTO DIRECTIVO	122
9.7.2.	PROGRAMAS DE MENTORING.	123
9.7.3.	HORARIOS DE TRABAJO	124
9.8.	DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE LA MUJER DIRECTIVA	125
9.9.	SATISFACCIÓN EN EL PUESTO	126
9.10.	CONCLUSIONES	127
10.	CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA	129
10.1.	CONCLUSIONES	129
10.2.	PROSPECTIVA	134
11.	"DERIVERABLES" Y PRODUCCIÓN CIENTÍFICA	136
11.1.	I WORKSHOP EN TURISMO Y GÉNERO : EL IMPACTO DE LA MUJER EN EL TURISMO	137
11.2.	II WORKSHOP EN TURISMO Y GÉNERO : TECNOLOGÍA Y BRECHA DIGITAL	141
11.3.	III WORKSHOP EN TURISMO Y GÉNERO : INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO	145
12.	BIBLIOGRAFÍA	147

1. CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

La importancia de analizar el papel de la mujer en el sector turístico, desde la perspectiva laboral, provenía de diversos ámbitos, que se han visto refutados y ampliados en los dos años que ha durado la investigación.

1. La importancia del sector turístico para la economía española. Con una aportación entorno al 10% del Producto Interior Bruto (PIB), el turismo siempre ha sido un sector vital para la economía española, pero a raíz de la crisis se ha convertido en un sector en crecimiento, con importantes apoyos al PIB y la Balanza de Pagos de la economía española.

2. La situación de la mujer en el mercado laboral se ha visto afectada negativamente por la crisis económica, incluso más que la del hombre, lo que hace aún más importante analizar su situación.

3. El mercado turístico presenta una idiosincrasia propia. El mercado laboral turístico se caracteriza, al igual que otros muchos, por una fuerte presencia de la mujer en determinados puestos pero un limitado acceso a puestos de dirección. Comparado con otros sectores, además, presenta una mayor tendencia a la estereotipación por género de determinados puestos de trabajo y una de sus principales actividades económicas, la hostelería, es la que presenta los niveles salariales más bajos para la mujer.

4. Conscientes de la situación de la mujer en este sector y de la importancia que para el desarrollo de la sociedad y la economía tiene la mujer, la Organización Mundial del Turismo (OMT) considera uno de sus objetivos primordiales para el Milenio eliminar la desigualdad de género a todos los niveles en el turismo para el año 2015.

5. La investigación sobre el TC es amplia pero en el sector turístico es limitada a nivel internacional y casi inexistente en el caso de España.

6. Por tanto, se ha de destacar la novedad de los resultados expuestos a través de este estudio ya que se aportan los primeros datos primarios acerca de: la posición alcanzada y el volumen de las mujeres en puestos de responsabilidad en el sector turístico; y los factores que están influyendo en el Techo de Cristal en el mismo.

1.1. *Objetivos de la investigación*

Los **objetivos** del presente Proyecto de Investigación son:

- **Objetivo I.** Confeccionar una estadística que permita analizar la presencia de mujeres en puesto de Dirección de cadenas hoteleras y hoteles de 3, 4 y 5 estrellas con presencia en la Comunidad de Madrid.

- **Objetivo II.** Analizar casos de éxito para conocer el discurso y percepción sobre la situación general de la mujer en el sector y la existencia del TC.
- **Objetivo III.** Identificación de los factores que ocasionan la existencia del TC en el Sector Turístico mediante una encuesta a mujeres que ocupan puestos directivos en los Hoteles y Cadenas Hoteleras de 3, 4, y 5 estrellas de la Comunidad de Madrid.

1.2. Estructura del documento

A continuación, se presentará toda la información que permite confirmar la consecución de dichos objetivos. Para ello, en primer lugar, se presenta el **Marco Conceptual**, en el cual se muestra una **revisión de la literatura** que define el concepto de Techo de Cristal (TC) y que lo circunscribe al ámbito del turismo, con la identificación de los factores que lo conforman.

A partir de la base conceptual y teórica obtenida en el apartado previo, se ha diseñado una **Metodología** específica, en función de cada fase de investigación. En el caso de la metodología ha sido necesaria actualizarla y adaptarla a la realidad del sector turístico. Desde un inicio se destacaba la opacidad del sector, por lo que las dificultades a la hora de recopilar información han sido muy importantes y ha supuesto contar con diversas organizaciones y cambiar las estrategias de recopilación de información, planteadas en un primer momento.

A continuación, se presentan los resultados de la investigación. **La contextualización de la situación de la mujer en el sector turístico** implica presentar los datos sobre el **entorno turístico y hotelero en España y la Comunidad de Madrid**. También es importante presentar una revisión de todas las **estadísticas disponibles** en materia de situación laboral de la mujer, tanto a nivel nacional como internacional. Por último, este apartado se complementa con una **revisión de la legislación**.

El siguiente apartado presenta los **resultados de la investigación empírica**. Se presentan los resultados del **Censo sobre la existencia de mujeres en puestos directivos** en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la Comunidad de Madrid y centrales de cadenas hotelera localizadas en Madrid. Se continúa con el análisis de **las entrevistas en profundidad** realizada a mujeres directivas del sector turístico y, por último se presentan los datos de la **Encuesta sobre “Percepción de las mujeres directivas sobre los factores implicados en el TC”**.

Para finalizar, se exponen las **conclusiones** junto con la **prospectiva**, así como un documento donde se especifican todos los **“deliverables”** generados durante la investigación, desde artículos a jornadas y conferencias. Por último, se presenta la bibliografía con más de 400 referencias.

2. CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL: EL TECHO DE CRISTAL EN EL ENTORNO LABORAL TURÍSTICO

La posición de la mujer en las cúpulas directivas de las empresas ha sido y sigue siendo un tema controvertido. A pesar de las numerosas investigaciones al respecto, todavía hoy se sigue cuestionando la existencia de limitaciones para que la mujer alcance puestos de dirección y responsabilidad en empresas y organizaciones. Al mismo tiempo, y a pesar de que existen estudios que avalan que las mujeres en puestos directivos generan diferencias positivas en los resultados de las organizaciones, no se está produciendo una mejora sustancial en el porcentaje de mujeres en estos puestos.

Dentro de los estudios que han demostrado los buenos resultados empresariales en las organizaciones con más mujeres directivas destacan los de Adler (1998), Welbourne (1999), Catalyst (2004), McKinsey (2010) y Dezsó y Ross (2011). Según Johns (2013) uno de los primeros estudios empíricos que reflejó la fuerte correlación entre los beneficios empresariales y la posición de la mujer en puestos ejecutivos fue llevado por Adler en 1998, que examinó las prácticas de las 215 empresas de la lista Fortune 500 durante un período de 19 años (desde 1980 hasta 1998). Se estudiaron cuatro indicadores de rentabilidad (el beneficio como porcentaje de los ingresos, los activos, el capital contable y la competitividad de la empresa) y los resultados mostraron una correlación clara. Las empresas que contaban con un elevado número de mujeres ejecutivas superaron en rentabilidad media al resto de empresas. La investigación llevada a cabo por Welbourne (1999) también vincula empíricamente la presencia de las mujeres en la alta dirección con el desempeño de empresas, y concluye que las acciones de las empresas que salieron a bolsa en las que había más mujeres en sus equipos directivos, tuvieron un mejor desempeño tanto en el corto y largo plazo que las de empresas que tenían pocas o ninguna mujer en la cúpula directiva. En 2004 otro estudio (Catalyst) donde se evaluaron 353 empresas de cinco sectores diferentes y se analizaron y compararon según dos indicadores financieros (rentabilidad sobre recursos propios y retorno para accionistas) se obtuvieron también resultados similares a los estudios anteriores; las empresas con mayor representación femenina en puestos directivos mostraron mejor rendimiento financiero que aquellas con una menor representación; la rentabilidad sobre recursos propios fue un 35% más alto y el retorno para accionistas fue un 35% mayor. Por último, otros estudios recientes (McKinsey, 2010 y Dezsó y Ross, 2011) también concluyeron que tener un mayor porcentaje de mujeres en los puestos de dirección estaba vinculado a un mejor rendimiento empresarial.

Pero los buenos resultados empresariales no debe ser el único motivo de la investigación sobre la situación de la mujer en el entorno laboral. Las mujeres tienen un papel fundamental en la actividad económica y social actual. Desde el punto del vista del consumidor, en el hogar las

mujeres son las que toman las decisiones sobre el 85% del gasto, incluyendo aspectos relacionados con las inversiones y la compra de coches (Johns, 2013). Por tanto, el empoderamiento y la formación de niñas y mujeres para el desarrollo de sus talentos y capacidad de liderazgo, en el ámbito económico, político y social, es fundamental para el éxito y desarrollo económico y social de un mundo cada día más competitivo (Hausman et al. 2013: Preface).

La equiparación de los derechos y oportunidades de las mujeres con las de sus compañeros masculinos, supondría una mejora cualitativa para la sociedad y la economía actuales y, por tanto, se debe continuar con la investigación en este campo, para poder comprender mejor las circunstancias profesionales y personales que impiden que las mujeres asciendan profesionalmente. Para explicar los obstáculos de diferente naturaleza con los que habitualmente se enfrenta la mujer a lo largo de su carrera profesional, se hace referencia al conocido TC. El TC se ha analizado en sectores tan diversos como la abogacía (Kay Hagan, 1995), el sector energético (King et al. 2012), el sector de la salud (King et al. 2012), el sector financiero (Lyness y Thompson, 1997), la construcción (Malone y Raja, 2013), la Academia (Neumann, 2006) y el sector turístico (Marco, 2012) y otros muchos que se expondrán a continuación.

El sector turístico, en el caso de España, es uno de los sectores económicos de mayor importancia y la situación de la mujer en este entorno laboral tiene una caracterización específica. En el presente documento se analizan los factores del TC en el sector turístico y más específicamente en el sector del alojamiento hotelero. Para ello, tras la identificación, definición del TC y análisis de su evolución, se ha realizado una amplia revisión de la literatura sobre la situación de la mujer en el sector turístico para, a continuación, identificar los distintos factores que conforman dicho TC. Con la revisión de la literatura y con los resultados alcanzados en las fases previas de la investigación se sientan las bases, para el diseño del Cuestionario sobre "Percepción de las mujeres directivas sobre los factores implicados en el TC.

2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL TC: DEFINICIÓN, EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL

Cuando se hace referencia al concepto "género", muchas veces se suele identificar con un grupo de individuos (normalmente mujeres) y el papel de ese grupo respecto a un tema concreto. Pero, en realidad, el género no puede considerarse solamente como un grupo de individuos sino como un sistema institucionalizado de prácticas sociales para hombres y mujeres que, como seres diferentes desde un punto de vista social, tienen la inequidad como punto de partida (Ridgeway & Smith-Lovin, 1999). Dicha inequidad se manifiesta en el ámbito laboral, y además de otras muchas consecuencias, supone la aparición del fenómeno conocido como TC.

El **concepto de TC** es utilizado por primera vez en los años ochenta, como metáfora

para describir las barreras, invisibles y artificiales, que no permitían que la mujer avanzase en la jerarquía organizacional de las empresas (Johns, 2013). Dichas barreras se observan a distintos niveles: Sociedad (oportunidades y desarrollo, prejuicios y parcialidad), Cultural (genero, razas); Administración pública; Empresas y Estructuras empresariales.

A la hora de definir el concepto de TC, Albrecht et al (2003) lo explican como el fenómeno por el cual la mujer se desarrolla de una forma normal en el ámbito laboral hasta que aparece una limitación en sus posibilidades de promoción. Cotter et al (2001) lo definen como la inequidad por sexo o raza que aumenta a medida que se desarrolla la carrera profesional de la mujer. Son cuatro los criterios específicos que tienen que producirse para poder hablar de la existencia de TC (Cotter et al. 2001). El TC representa la existencia de desigualdades:

- Profesionales no basadas en otras las características específicas del trabajador.
- En determinados parámetros empresariales: el número de personas de un género que ocupan un puesto o los niveles salariales en función del género.
- En las posibilidades de ascender a puestos superiores en la escala jerárquica.
- Que se incrementan a lo largo de la carrera profesional de una persona.

Durbin (2002) asocia el concepto de "poder" al de TC. Para este autor, las diferencias en género y la discriminación organizacional son el resultado de una operación de poder, en la cual, los hombres de forma individual, colectiva o a través de su dialéctica, ejercen su poder sobre las mujeres. Así el TC está formado por las barreras invisibles creadas por prejuicios actitudinales y organizacionales en las cúpulas directivas para obstaculizar el ascenso de las mujeres.

Pero analizar el TC existente en una empresa no es suficiente con conocer el número de mujeres en puestos directivos, es necesario contrastarlo con sus correspondientes salarios, ya que en muchas ocasiones las mujeres son ascendidas en su puesto pero mantienen sus salarios anteriores. Por lo tanto, el ascenso solo se refleja en mayores responsabilidades (Cohen y Huffman, 2007). En los últimos años, la mujer ha incrementado su peso en ámbitos de dirección, pero no lo ha hecho en los puestos más altos. Incluso, en el área de Recursos Humanos, donde la mujer es mayoría en puestos de dirección intermedia, sigue sin ocupar la dirección de esta área. Por tanto, el TC está compuesto por una serie de factores, donde se combina la segregación vertical, con la segregación horizontal o estereotipación de puestos de trabajo (Pichler, Simpson y Stroh, 2008).

Entender el **origen del TC** ha sido el objeto de múltiples investigaciones de diversas áreas de conocimiento, como la sociología, la psicología o la economía. En el trabajo de Hemenway (1995) se identifican 4 fuerzas o situaciones que propician la aparición del TC. En primer lugar, los estereotipos sociales entran en conflicto con los estereotipos profesionales. Así una mujer que persigue el trabajo en equipo y busca el consenso es percibida en los

entornos profesionales como una persona con menos confianza en sí misma y por tanto, menos capacitada. Al mismo tiempo, el estereotipo de la mujer menos capacitada lleva a situaciones profesionales de paternalismo, en las cuales, son más protegidas pero no consideradas para los puestos de responsabilidad. En segundo lugar, los hombres prefieren trabajar con hombres. Según la psicología social, las personas prefieren trabajar con gente con similares intereses y actitudes. En este sentido, los hombres prefieren un compañero masculino tanto en las ocasiones de ascenso como incluso en los procesos de mentoring. Por otra parte, existe una tendencia social subconsciente a aceptar determinados patrones como los óptimos. En este caso, históricamente la representación mental de un directivo es la de un hombre caucásico de edad madura. Estas imágenes subconscientes lleva tiempo cambiarlas, por lo tanto se reproducen de manera inconsciente. Por último, las empresas más tradicionales suelen tener cultura masculina y dominante, lo que se refleja en la forma organizativa y en el día a día: actividades propiamente masculinas entre los directivos, chistes machistas, imágenes de mujeres en los puestos inferiores (como recepcionista o teleoperadora, etc.).

Pero, ¿Cuáles son los principales motivos por los cuales existe el TC? Hoobler et al. (2009) proponen un modelo que ayuda a explicar uno de los **motivos de la existencia del TC**. Estos autores afirman que los directivos, independientemente del género, perciben que las mujeres experimentan un conflicto entre su dedicación al trabajo y a la vida familiar. Los ejecutivos consideran que las mujeres en esta situación no pueden dedicarse plenamente a las dos funciones y por tanto, se adaptan peor a la empresa y a su puesto de trabajo. El resultado de esta percepción, por parte de la dirección, se traduce en menores posibilidades de promoción interna. En posteriores investigaciones Hoobler et al. (2010) confirma que este conflicto entre familia y trabajo afecta también a un resultado más objetivo como es el nivel salarial.

Uno de los obstáculos más frecuentes para analizar las causas del TC es que, en muchas ocasiones, ni las empresas, ni las propias mujeres **reconocen la existencia del TC**. En este sentido, el estudio de Ryan, Haslam y Postmes, (2007) concluye que, mientras que las mujeres tienen más probabilidades de reconocer su existencia, su peligrosidad y su injusticia, los hombres son más propensos a cuestionar su existencia, minimizando los riesgos. Estos patrones se reflejan en las explicaciones que los individuos ofrecen. Mientras que las mujeres tienen más probabilidades de explicar el TC en términos de procesos perniciosos tales como la falta de oportunidades alternativas, el sexismo, o el favoritismo de los hombres, los hombres son más propensos a favorecer interpretaciones ampliamente benignas, como la menor aptitud de las mujeres para las tareas de dirección difíciles, como la toma de decisiones estratégicas, o su desinterés para involucrarse más con la empresa, debido a sus cargas familiares.

Otro factor relevante a la hora de comprender el TC es el **perfil de las mujeres**. En este sentido, Hakim (2006) considera que no todas las mujeres sufren discriminación y segregación profesional puesto que existen diferentes tipos de perfiles de mujeres y necesidades. De esta forma, divide en 3 los tipos de mujer en función del estilo de vida y del

grado de compaginación con el trabajo: a) centradas en el hogar (suponen aproximadamente un 20%), mujeres centradas en su vida familiar y que pese a tener cualificación profesional prefieren no hacerlo; b) adaptativas (suponen el 60% de las mujeres), prefieren combinar el trabajo y la vida familiar, no obstante, aunque trabajen no están absolutamente comprometidas con el trabajo y no buscan ascender profesionalmente; c) centradas en el trabajo, (representan el 20%), su prioridad es el trabajo, están muy comprometidas y sí persiguen ser reconocidas laboralmente mediante ascensos. La principal implicación de estos resultados según este autor es la necesidad de desarrollar medidas políticas y sociales en función de cada uno de los perfiles de cada una, ya que no todas persiguen ascensos y sufren el TC.

Otro de los factores analizados dentro del perfil de la mujer es su **estilo de liderazgo**. De hecho, una de las razones por las que se le dota de mayor poder a la mujer en la empresa, al mismo tiempo que se utiliza como razonamiento para justificar la existencia del TC, es su estilo de liderazgo. Adams y Funk (2012) encuentran diferentes estilos de liderazgo entre hombres y mujeres en base a sus principales valores y el nivel de riesgo dispuestos a aceptar en sus decisiones. Se comprueban patrones generalmente aceptados en la población, por ejemplo que las mujeres directivas son más benevolentes y menos orientadas al poder. Sin embargo, al contrario de lo que popularmente se suele pensar, sus resultados demuestran que las mujeres directivas son menos tradicionales y les gusta más el riesgo que a sus homólogos masculinos. En este sentido, Bass y Avolio (1994) ya señalaban que el estilo directivo activo y transformacional de las mujeres (basado en ideales y motivaciones inspiracionales además de un mayor carisma) frente al pasivo transaccional de los hombres (basado en las recompensas y el dejar hacer) puede ser muy beneficioso para las compañías tanto a nivel individual como grupal. Los resultados muestran una mayor efectividad y satisfacción con los líderes cuando éstos son mujeres. Baumgartner y Schneider(2010) señalan que el liderazgo de la mujer está más orientado hacia las relaciones interpersonales, la colaboración, el trabajo en equipo y la empatía. Davies-Netzley (1998) sostiene la misma filosofía, por lo que el liderazgo de los hombres es más individualista y patriarcal frente al de las mujeres que dan mayor importancia a las redes sociales. Esta autora afirma que para que las mujeres se mantengan en sus puestos profesionales deben tener unos niveles educativos superiores y modificar su forma de hablar y comportamientos.

Normalmente, se cree que las mujeres directivas desarrollan características tradicionalmente masculinas como la orientación a resultados y un mayor nivel de competitividad. Sin embargo, no en todos los casos es así y estos autores recomiendan sacar partido de las características propias del liderazgo femenino descritas anteriormente (Baumgartner y Schneider, 2010).

Al igual que es destacable el perfil de la mujer directiva, también lo es el **perfil de la empresa** más responsable en términos de equidad. Goodman et al. (2003) sostienen que existe una mayor probabilidad de encontrar mujeres en puestos directivos de alto nivel en empresas que cumplen las siguientes características: a) Tienen más puestos intermedios

ocupados por mujeres, b) presentan un mayor volumen de negocio, c) tienen niveles salariales más bajos en media, d) hacen un mayor esfuerzo en el desarrollo y promoción de los empleados y, e) operan en industrias no manufactureras.

Por lo tanto, el TC no se manifiesta únicamente en la dificultad de la mujer para acceder a puestos jerárquicamente altos. Es importante, evaluar las áreas de discriminación relacionados con segregación ocupacional y salarios, además de añadir el emprendimiento y las características de liderazgo de las mujeres.

2.2. Las distintas perspectivas del TC

Al hacer referencia al TC se incluyen diversas perspectivas:

- Segregación horizontal.
- Segregación horizontal u ocupacional
- Diferencias salariales
- Emprendimiento

Respecto a la **segregación ocupacional**, ya desde los años ochenta, en el sector de la formación han predominado las mujeres, incluso a nivel de formación empresarial estas cifras han ido creciendo progresivamente (Caudron, 1999). Sin embargo, no en todos los campos se da este predominio. Addessi et al. (2012) afirman que las mujeres representan un menor porcentaje que los hombres en las disciplinas científicas. Incluso en aquellas en las que estudian más mujeres, los puestos académicos siguen ocupados por un mayor número de hombres. Por otra parte, si se analiza la producción científica se comprueba que los hombres publican un mayor número de artículos, sin embargo, los desarrollados por mujeres aunque en menor cuantía, tienen un mayor impacto (H index). Alessio y Andrzejewski (2000) comparten las afirmaciones de Addessi et al. (2012) y justifican la existencia de TC para las mujeres ingenieras. Incluso afirman que las mujeres tienen más dificultades para tener carreras profesionales dilatadas que los hombres y que sus salarios son inferiores a los correspondientes de hombres ingenieros. Estos resultados son compartidos por Howard (2005), el cual aplica su estudio al ajedrez. Un juego en el que a pesar de los cambios sociales acaecidos en los últimos años, las jugadoras mujeres siguen siendo una minoría, juegan un menor número de torneos y tienen carreras profesionales más cortas. Una de las posibles explicaciones dadas en el estudio se basa en los diferentes intereses y capacidades por parte de hombres y mujeres.

La segregación profesional en función del género comienza desde los propios procesos de selección de personal. Bagues y Esteve-Volart (2009) investigan los procesos de selección en oposiciones en el sector público español y afirman que las mujeres tienen menos probabilidades de ser seleccionadas cuando el comité de evaluación está formado por un mayor número de mujeres que de hombres. La explicación que proporcionan a este hecho es que los comités femeninos sobrevaloran la calidad de los candidatos masculinos.

Por otra parte, Hultin (2003) sugiere que los hombres que desempeñan puestos típicamente femeninos tienen mayores posibilidades de promoción que las mujeres con la misma cualificación, lo que sostiene la idea de la escalera de cristal (glass escalator), por la cual los hombres pueden tener acceso a puestos de mayor responsabilidad a mayor velocidad que las mujeres. Sin embargo, también se afirma que los hombres y las mujeres tienen las mismas oportunidades de carrera interna en ocupaciones dominadas por los hombres. Por lo tanto, la suposición común de que los obstáculos a las perspectivas de carrera interna de la mujer son especialmente graves en campos dominados por los hombres de trabajo no obtiene apoyo por parte de estos autores.

En cuanto a las **diferencias salariales**, en la literatura existente se describen los factores de capital humano que explican las diferencias salariales; entre estos destacan entre otros el nivel educativo, los años desempeñados en el mismo puesto laboral, años de experiencia en el sector o el número de empleados subordinados. Sin embargo, en determinados entornos laborales estos factores no explican las diferencias salariales. Alkadry y Tower (2006) demuestran que en EEUU estas diferencias van desde los 5.035 hasta los 9.577\$ y que es el género el factor que predice en mejor medida estas diferencias salariales. Entre ambos factores capital humano y género se predice entre el 36,5 y el 53,9% de las diferencias salariales. Cohen y Huffman (2007) afirman que para las mujeres trabajadoras (puestos inferiores) existe un menor gap salarial, cuando en sus empresas los mandos intermedios están ocupados por mujeres. Esta representación es todavía más beneficiosa para las mujeres trabajadoras a medida que el mando ocupado por la mujer ejecutiva es superior.

Barón y Cobb-Clark (2010) comparan las diferencias salariales entre los trabajadores del sector público y del privado. Estos autores diferencian en función de la jerarquía del puesto. De esta forma afirman que independientemente del sector analizado, en los puestos de mejor jerarquía, las diferencias salariales encontradas se explican gracias a las características del puesto de trabajo. Sin embargo, en los puestos de mayor nivel jerárquico estas diferencias salariales se basan en la presencia del TC. No obstante, destacan que la variable experiencia es más determinante en las diferencias salariales en el sector privado que en el público. Christofides et al. (2013) por su parte señalan que aunque las diferencias salariales entre el sector público y el privado no son significativas en la mayor parte de los países de la Unión Europea (UE), sí se advierte que en numerosos países el gap salarial es inferior en el sector público, donde los salarios son fijados por el gobierno.

En Italia, Biagetti y Scicchitano (2011) demuestran que las diferencias salariales siguen un modelo en forma de U, es decir, éstas se producen tanto en los puestos más inferiores (sticky floors) como en los de mayor nivel jerárquico (TC), incluso especialmente en estos últimos. Las diferencias observadas en los puestos de menor categoría se basan según estos autores, en la menor existencia en Italia de políticas sociales de conciliación familiar, por lo que las mujeres prefieren dedicarse al cuidado de la familia. Por otra parte, la discriminación salarial

en los puestos de mayor responsabilidad se produce, como en otros países, por la histórica creencia de que esos puestos deben ser ocupados por hombres, no por mujeres.

Christofides et al. (2013) amplían el estudio realizado por Biagetti y Scicchitano (2011) a 26 países de la UE (todos sus países miembros en 2007 salvo Malta, Islandia y Noruega), obteniendo resultados muy similares. Demuestran también que las mayores diferencias salariales se producen en los extremos, es decir, en los empleos menos cualificados y los puestos de mayor responsabilidad. Concretamente, los mayores gap se producen en los puestos a tiempo completo, lo que sugiere que las mayores discriminaciones se producen en los mejores puestos. A los mismos resultados llegan Chzhen y Mumford (2011) en su estudio realizado en Reino Unido, los cuales sugieren que el gap salarial desaparecería si las mujeres que trabajan a tiempo completo recibieran los mismos salarios que sus homólogos masculinos.

La explicación del gap salarial de Christofides et al. (2013) también se basa en la existencia de políticas nacionales de conciliación de la vida laboral y personal y de instituciones que orienten la fijación de salarios.

Sin embargo, en contra de estos resultados Barnett-Verzat y Wolff (2008) demuestran que en el sector aeroespacial y concretamente en los puestos más altos, las diferencias salariales son mínimas, inferiores al 8%, y son debidas a la edad, la experiencia, cualificación y localización. No obstante, confirman que las mujeres tienen menor probabilidad de alcanzar estas posiciones jerárquicas superiores. Los mismos resultados ofrece en estudio de Bugeja, et al. (2012), en el cual se demuestra que no existen diferencias en las remuneraciones salariales de los CEOs de empresas americanas.

En el caso del **emprendimiento**, Agier y Szafarz (2013) estudian la existencia del TC en la concesión de microcréditos para el emprendimiento. Los resultados demuestran que no existe discriminación en la concesión del crédito en función del sexo pero sí existen diferencias en las condiciones impuestas. Concretamente, la cantidad del préstamo concedido es inferior en el caso de las mujeres, lo que dificulta el emprendimiento de la mujer. Como tradicionalmente sucede se identifica el género femenino con una variable relacionada con la pobreza. Un dato curioso es que el género del prestamista no influye en la aprobación del crédito, es decir, no existe mayor afinidad entre las mujeres basada en sus similitudes culturales. De hecho, se observa que las mujeres prestamistas son más duras tanto en la negociación de la concesión del crédito como en la cuantía de éste. En esta misma línea, Hübler y Menkhoff (2011) demuestran que las mujeres en puestos directivos disponen de menos recursos presupuestarios que los hombres. En contra de las teorías del TC, estas desigualdades se producen en mayor medida en puestos de menor responsabilidad y en grandes empresas.

2.3. Presente y futuro del TC

El TC es un hecho presente globalmente, y aún así no presenta características homogéneas ni en todas las regiones, ni países. El Global Gender Gap Index, desarrollado por el World Economic Forum (véase Tabla 1), muestra en 2012, como los diez países más cercanos a la igualdad son Islandia (índice de 0,86, sobre 1, que significaría igualdad), Finlandia (0,84), Noruega (0,84), Suecia (0,81), Irlanda (0,78), Nueva Zelanda (0,78), Dinamarca (0,77), Filipinas (0,77), Nicaragua (0,76) y Suiza (0,76). El problema radica en que no se han producido variaciones importantes en los últimos 6 años y que hablamos de mejoras de menos del 10%, en todos los casos.

España ocupa una vigésimo sexta posición con un índice del 0,72 y un con empeoramiento claro en los últimos años, ya que la crisis se ha cebado con la mujer en el mercado laboral español. El estudio de De la Rica, Dolado y Llorens (2008), muestra otro hecho interesante en España. Se observa como la brecha salarial ha mejorado en los trabajos de menor cualificación pero ha aumentado en los de mayor cualificación, sobre todo en los niveles jerárquicos más importantes.

Tabla 1: Global Gender Gap Index 2012 ranking

Country	2012 rank	2012 score	2012 rank among 2011 countries		2011 rank	2011 score	2010 rank	2010 score	2009 rank	2009 score	2008 rank	2008 score	2007 rank	2007 score	2006 rank	2006 score
			2012 rank	2011 score												
Iceland	1	0.8640	1	1	0.8530	1	0.8496	1	0.8276	4	0.7999	4	0.7836	4	0.7813	
Finland	2	0.8451	2	3	0.8383	3	0.8260	2	0.8252	2	0.8195	3	0.8044	3	0.7958	
Norway	3	0.8403	3	2	0.8404	2	0.8404	3	0.8227	1	0.8239	2	0.8059	2	0.7994	
Sweden	4	0.8159	4	4	0.8044	4	0.8024	4	0.8139	3	0.8139	1	0.8146	1	0.8133	
Ireland	5	0.7839	5	5	0.7830	6	0.7773	8	0.7597	8	0.7518	9	0.7457	10	0.7335	
New Zealand	6	0.7805	6	6	0.7810	5	0.7808	5	0.7880	5	0.7859	5	0.7649	7	0.7509	
Denmark	7	0.7777	7	7	0.7778	7	0.7719	7	0.7628	7	0.7538	8	0.7519	8	0.7462	
Philippines	8	0.7757	8	8	0.7685	9	0.7654	9	0.7579	6	0.7568	6	0.7629	6	0.7516	
Nicaragua	9	0.7697	9	27	0.7245	30	0.7176	49	0.7002	71	0.6747	90	0.6458	62	0.6566	
Switzerland	10	0.7672	10	10	0.7627	10	0.7562	13	0.7426	14	0.7360	40	0.6924	26	0.6997	
Netherlands	11	0.7659	11	15	0.7470	17	0.7444	11	0.7490	9	0.7399	12	0.7383	12	0.7250	
Belgium	12	0.7652	12	13	0.7531	14	0.7509	33	0.7165	28	0.7163	19	0.7198	20	0.7078	
Germany	13	0.7629	13	11	0.7590	13	0.7530	12	0.7449	11	0.7394	7	0.7618	5	0.7524	
Lesotho	14	0.7608	14	9	0.7666	8	0.7678	10	0.7495	16	0.7320	26	0.7078	43	0.6807	
Latvia	15	0.7572	15	19	0.7399	18	0.7429	14	0.7416	10	0.7397	13	0.7333	19	0.7091	
South Africa	16	0.7496	16	14	0.7478	12	0.7535	6	0.7709	22	0.7232	20	0.7194	18	0.7125	
Luxembourg	17	0.7439	17	30	0.7216	26	0.7231	63	0.6889	66	0.6802	58	0.6786	56	0.6671	
United Kingdom	18	0.7433	18	16	0.7462	15	0.7460	15	0.7402	13	0.7366	11	0.7441	9	0.7365	
Cuba	19	0.7417	19	20	0.7394	24	0.7253	29	0.7176	25	0.7195	22	0.7169	—	—	
Austria	20	0.7391	20	34	0.7165	37	0.7091	42	0.7031	29	0.7153	27	0.7060	27	0.6986	
Canada	21	0.7381	21	18	0.7407	20	0.7372	25	0.7196	31	0.7136	18	0.7198	14	0.7165	
United States	22	0.7373	22	17	0.7412	19	0.7411	31	0.7173	27	0.7179	31	0.7002	23	0.7042	
Mozambique	23	0.7350	23	26	0.7251	22	0.7329	26	0.7195	18	0.7266	43	0.6883	—	—	
Burundi	24	0.7338	24	24	0.7270	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
Australia	25	0.7294	25	23	0.7291	23	0.7271	20	0.7282	21	0.7241	17	0.7204	15	0.7163	
Spain	26	0.7266	26	12	0.7580	11	0.7554	17	0.7345	17	0.7281	10	0.7444	11	0.7319	

Fuente: Hausmann, R. Tyson, L. D., Zahidi, S. (2013).

Ha habido un enorme progreso en los últimos años, y muestra de ello que es que el porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas incluidas en el Fortune 500 ha pasado de ser el 3-5% en 1995 al 17,7% según Catalyst (2012), pero sigue sin ser suficiente.

Se prevé que el TC continuará siendo un problema que sufran las mujeres, por lo menos durante 50 años. El progreso hacia la paridad de género en el liderazgo en la última década ha sido lento. Por su parte, Fain (2011) estudia el proceso temporal que conlleva alcanzar la equidad de género en los entornos profesionales, centrándose fundamentalmente en el número de mujeres frente a hombres trabajando en la misma organización. Se comprueba que conseguir equidad en los puestos inferiores en la línea jerárquica lleva menor tiempo que conseguirla en los puestos de mayor responsabilidad. En los cuales, puede llevar hasta 60 años conseguir el equilibrio. Por lo tanto, es importante para continuar y ampliar la investigación en este ámbito (Smith, Caputi y Crittenden, 2012).

En definitiva, romper el TC requiere de acciones en muy diversos y relacionados frentes, según Johns (2013): administración pública, empleadores, instituciones académicas y las propias mujeres. La administración pública a través de políticas específicas y legislación, los empleadores deben ser proactivos hacia la diversidad y la equidad. Las Instituciones académicas, deben apoyar la diversidad e igualdad desde la formación, a todas las edades. Por último, la mujeres debe crear su propio capital social, a través del desarrollo de redes, búsqueda de sponsors y mentores, promoción propia y comunicando el valor que tienen para la organización.

2.4. El TC en el Sector Turístico

La globalización del mercado turístico ha creado nuevas oportunidades para el desarrollo laboral de la mujer (McKenzei, 2007). En el caso de la actividad turística, el crecimiento de este sector en las últimas décadas se ha desarrollado de modo paralelo al crecimiento del sector hotelero en el mundo, lo que sin duda, representa oportunidades laborales a nivel global, ya que, según los datos de la Organización Mundial del Turismo, la actividad turística emplea a 1 de cada 11 trabajadores. Este fenómeno global representa también oportunidades profesionales a las mujeres, que representan más del 50% de la fuerza laboral empleada en este sector (UNWTO, 2009).

El mercado turístico se enfrenta a numerosas oportunidades, dilemas, amenazas pero uno de los más importantes es una debilidad: su falta de capacidad para atraer y retener empleados de calidad (Richardson, 2008). Esto supone una falta continua de personal capacitado en un entorno de creciente demanda de recursos humanos de alto nivel, donde las necesidades de cambios y adaptación son fundamentales. Pero son las características del propio trabajo las que hacen que esa lealtad al sector entre sus empleados sea difícil. Se trata de trabajos mal pagados (García-Pozo et al. 2012), con horarios de 24 horas, 365 horas a la semana, y no siempre hay una vocación hacia el servicio (Mulvaney et al., 2007; Richardson, 2008; Lu y Adler, 2009, Jeou-Shyan y Lu, 2006). Es más, mucha gente decide abandonar el sector una vez tiene sus primeras experiencias profesionales (Doherty et al., 2001; Jenkins, 2001).

El sector turístico se asocia, en general, con niveles salariales y de beneficios sociales muy bajos (Lacher& Oh, 2012; Muñoz-Bullón, 2009; Skalpe, 2007). Por otra parte, Lawson (2012) muestra como el sector del ocio y la hotelería presentan uno de los mayores niveles de rotación en contraste con otras actividades económicas. Esta rotación se debe y se une al hecho de que las oportunidades de empleo en el turismo presentan niveles de calidad inferiores a la media, con salarios más bajos, más contratos a tiempo parcial y trabajos de temporada (Seckelmann, 2002; Blake, Arbache, Sinclair & Teles, 2008; Lacher& Oh, 2012).

A pesar de la importancia de la calidad del empleo en el sector turístico y su impacto en la calidad del servicio, la productividad y, por ende, la rentabilidad, Lacher& Oh (2012) insisten en que la investigación en este punto es muy limitada.

Otro hecho de gran relevancia y de directo impacto en el mercado laboral turístico es la incorporación de la mujer al mercado laboral, además de ser un indicador del nivel de calidad de un puesto de trabajo, puede convertirse en fuente de ventajas competitivas. La mujer ha mejorado su presencia en dicho mercado, desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo, pero sigue enfrentándose a numerosas barreras creadas por la discriminación laboral (Ramos, Rey-Maqueira, Tugores, 2002). Dicha situación es consecuencia de la asignación de tareas basada en el sexo de los trabajadores (división sexual del trabajo), y el mayor valor otorgado al trabajo realizado por los hombres al que realizan las mujeres (devaluación de la mujer y de su trabajo que desencadena un diferencial de salarios).

La división por género del trabajo se da en todos los ámbitos económicos, pero con unas particularidades muy importantes, en el turismo y la actividad hotelera, ámbito de estudio.

Conscientes de esta situación y de la importancia que para el desarrollo de la sociedad y la economía tiene la mujer, la World Tourism Organization (WTO) considera uno de sus objetivos primordiales para el Milenio eliminar la desigualdad de género a todos los niveles en el turismo para el año 2015 (Global Report on Women in Tourism, UNWTO, 2011).

La mujer, como empresaria y empleada del sector turístico, puede llegar a convertirse en origen de innovación de productos y procesos. Según se ha comentado previamente, al igual que se sucede en otros sectores, autores como Vázquez (2008) y McKinsey&Company (2012) confirman que las empresas turísticas en cuya dirección y Consejos de Administración participan hombres y mujeres mejoran su funcionamiento y rentabilidad, debido al aumento de la diversidad, la creatividad y la innovación empresarial (Robinson y Dechant, 1997; Tyson, 2003; Adler, 2001; Carter et al. 2003; Catalyst, 2007; Redondo y Jimeno, 2005). Según datos de McKinsey (2012) las empresas con más talento femenino obtienen como media unos rendimientos de capital un 41% superiores y un resultado operativo un 56% mayor a los de aquellas que prescinden del talento femenino.

Durante el año 2010 las tasas de empleo se han situado en que el 70%, 60% y 50% para el total del empleo, las mujeres y los trabajadores de edad avanzada, respectivamente pero 'More jobs' no siempre significa "Better Jobs" (Leschke, J.A., Watt, A, 2008). Tal y como

señalan Findlay et al (2013), diversos organismos internacionales (OCDE, UE y Organización Internacional del Trabajo) reconocen la necesidad de aumentar la participación en el empleo pero, al mismo tiempo, ven imprescindible mejorar la calidad de los mismos.

El estudio de Marco (2012) en el sector hotelero español concluye que si no se controlan las características relacionadas con las variables demográficas y financieras de los hoteles, los resultados de ventas totales, total activos y número de empleados, son mejores para los hoteles dirigidos por mujeres que para los dirigidos por hombres, al igual que sucede en otros estudios. En el momento en que se controlan dichas variables, las diferencias desaparecen, es más los resultados son mejores para las mujeres. En ese caso, los hoteles dirigidos por mujeres tienen mejores resultados en crecimiento de ventas y empleados. A nivel de beneficios, lo único significativo es que las directoras de hotel presentan mejores resultados en “return on total asset”, pero no en “return on capital employed” y beneficio por empleado, donde no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres.

2.5. Factores determinantes del TC

La evidencia previa muestra la existencia de un TC, que no parece que vaya a desaparecer en el corto, medio o largo plazo, y al mismo tiempo se presentan resultados que indican que la participación de la mujer en la empresa mejora los resultados económico-financieros de ésta. Por lo tanto, la pregunta siguiente estaría relacionada con ¿cuáles son los motivos por los cuales aún existe una brecha importante entre hombres y mujeres en la composición de las cúpulas directivas de las empresas?

Los factores que contribuyen a la creación del conocido TC son múltiples y de naturaleza variada. Aunque la pasión es una característica determinante de muchas directivas, como se ha podido comprobar en el presente estudio, se encuentran con importantes problemas para conciliar la vida laboral y personal y con problemas en la cultura organizativa de sus empresas (Vázquez, 2008).

Según Pichler, Simpson y Stroh (2008), la literatura sobre el TC se ha centrado en las características que limitan o promueven el avance profesional de las mujeres en las empresas, como la personalidad, la edad, el sector, las interrupciones de carrera y las estrategias de carrera. Los resultados indican que el TC persiste hoy día, pese al mayor grado de conocimiento de sus causas.

Según Baxter y Wright (2000), las hipótesis generales sobre el TC establecen que no solo es más complicado para las mujeres que para los hombres ascender a niveles de mayor responsabilidad en sus trabajos respectivos, sino que además, los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres son mayores en comparación con los que los hombres enfrentan, según van ascendiendo en la cadena jerárquica. Según los mencionados autores, las diferencias entre hombres y mujeres no solo están presentes en los diferentes niveles, sino que son más intensas según se asciende a niveles superiores, lo que implica que los ratios de mujeres

promovidas a niveles superiores es menor según incrementa el grado en la jerarquía organizativa.

En el estudio de King, Botsford, Hebl, Kazama, Dawson y Perkins (2012) se concluye que uno de los aspectos que participan en el famoso TC es el sexismo benevolente, por el que se le ofrecen a la mujer menos proyectos arriesgados y retadores, por parte de los hombres, que en muchos casos ocupan los puestos directivos. Ha habido un enorme progreso en los últimos años, pero las desigualdades de género persisten. Esta limitación en los retos de la carrera de la mujer deben tener en cuenta lo que McCauley (1999) como *Development Work Experiences* (DWE) y que divide en cinco categorías (experimentar transiciones en el trabajo, capacidad para generar cambio, gestionar altos niveles de responsabilidad, gestionar los límites y lidiar con la responsabilidad), que en gran medida, están directamente relacionado con la satisfacción de la mujer en su puesto de trabajo. Si el DWE se limita, se limita también la satisfacción laboral de la mujer, además de sus capacidad de desarrollo.

Otro aspecto interesante que también participa en el TC está relacionado con las expectativas de desarrollo de la propia mujer. En su estudio Klumpp y Su (2013) concluyen, al igual que estudios previos, que las mujeres, al sentirse discriminadas, invierten menos tiempo y dinero en su capital humano, lo que afecta negativamente en sus posibilidades de desarrollo. Por tanto, se provoca una mayor variación del capital humano observado por los empleadores en los hombres que en las mujeres. Ante esta situación llega a ocurrir que un hombre con un nivel más bajo de capital humano, es menos considerado y puede cobrar menos que una mujer, en igualdad de circunstancias, y que a la mujer le resulte muy complicado acceder a puestos directivos. Se produce, además del TC el “*sticky floor*” para los hombres.

En relación con los **componentes del TC**, Allen et al (2004) diferencia entre barreras internas y barreras externas. Las barreras externas hacen referencia a aspectos externos al entorno de trabajo, mientras que los internos se refieren a la cultural empresarial, organización de departamentos, discriminación, promoción, control, etc. Por su parte, Eagly y Carli (2007) dividen dichos factores en características demográficas, responsabilidades familiares, estereotipos sociales y cultural organizacional.

El informe de la Comisión sobre el TC en EEUU de 1995 (Johns, 2013) identifica cuatro tipo de barreras, que obstaculizaban el acceso de las mujeres a puestos directivos, entre los que se encontraban los factores sociales, gubernamentales, de las empresas y los estructurales. Según Johns (2013) estos factores están vigentes hoy día; por ejemplo la falta de apoyo social es uno de los principales motivos para el ascenso de las mujeres a puestos directivos especialmente en el ámbito laboral y familiar, y en el que Estados Unidos (EEUU) no se ofrece prácticamente ningún apoyo institucional para las familias trabajadoras. Por consiguiente, en las empresas estadounidenses las mujeres realizan grandes esfuerzos por equilibrar las exigencias del trabajo las exigencias de la casa.

También la OIT (2004), destaca como uno de los principales factores que contribuyen a la segregación ocupacional en función del sexo, las actitudes sociales y

culturales hacia lo que constituye un empleo “masculino” o “femenino” y la desigualdad de género presente en la educación y la formación, que conduce a los dos sexos a ser orientados (o a orientarse ellos mismos) hacia profesiones y trabajos diferentes. En muchos países prevalece aún la segregación profesional por razones de sexo en los empleos profesionales, aunque la amplitud del problema varía de un país a otro, y de un empleo a otro.

Incluso en los empleos donde predominan las mujeres existe también una “segregación ocupacional vertical”, donde es más probable que los hombres ocupen los puestos más altos y mejor remunerados (OIT, 2004). Por ejemplo, en el sector de la salud, los hombres son mayoritarios como médicos y administradores. Los nuevos campos donde las mujeres se abren camino en empleos no convencionales, en algunas partes del mundo, incluyen las tecnologías de la información y las comunicaciones y el ámbito jurídico. A pesar del lento pero constante aumento del porcentaje de mujeres profesionales en la empresa, la naturaleza de las opciones profesionales de las mujeres continúa impidiéndoles progresar en las jerarquías de las organizaciones en las que ellas trabajan. En el momento de la contratación, generalmente se les asigna a las mujeres capacitadas trabajos de menor valor en términos de calificaciones requeridas y de remuneración. Ellas ocupan entonces empleos que son considerados como “no estratégicos”, más que puestos operacionales que les permitan una experiencia integral concreta de dirección conducente a puestos de dirección más altos. Así, se convierten efectivamente en personal de apoyo para sus colegas masculinos estratégicamente mejor posicionados (OIT, 2004).

Las investigaciones han citado diversos obstáculos al acceso de las mujeres a los puestos de decisión. En particular, la mayoría de los autores que estudian esta variable (Falkenberg, 1990; Brett y Stroh, 1997; Powell, 1999; Sarrió, et. al. 2002; Cohen y Huffman, 2003; OIT, 2008; Albrecht *et al.*, 2003) advierten la existencia de una serie de factores sociales y personales, que dificultan a las mujeres acceder a los puestos de dirección.

Este grupo de factores se pueden dividir en dos grupos diferentes en función de si se trata de factores externos a la mujer (FE) y sobre los que ella no puede influir, o si por el contrario se trata de factores internos sobre los que la mujer puede ejercer algún tipo de influencia o decisión (FI). Según esta clasificación, los principales factores que determinan el conocido TC serían:

- **Los factores internos (FI).** Dentro de los factores internos, se encuentran normalmente la formación (tanto el nivel como el tipo de estudios realizados) y los aspectos relacionados con la familia y el rol que desempeña la mujer en esta esfera.
- **Los factores externos (FE).** Los factores externos se consideran todos aquellos que tienen una influencia directa en la carrera profesional de la mujer, y que provienen de su entorno, como los factores socioculturales, la cultura corporativa y las políticas de empresa.

En el caso del **sector turístico**, la investigación llevada a cabo por Marco (2012), confirma, al igual que las investigaciones llevadas a cabo previamente que a pesar de que el trabajo en el sector hotelero es mayormente femenino, la mayoría es considerado trabajo domestico. (Bolles, 1997; Faulkenberry et al., 2000; Lindsay and McQuaid, 2004). Fruto de ello, la industria hotelera ha sido acusada tradicionalmente de perpetuar los roles tradicionales asociados a la mujer, ya que las mujeres en los hoteles han ocupado las posiciones más bajas y las más manuales dentro de la organización. (Sinclair, 1997; Hunter and Watson, 2006).

En los últimos años, sin embargo, las mujeres han pasado a detentar puestos directivos, fruto de tres factores principales (Marco, 2012); (i) el crecimiento del sector que, por sí mismo, ha facilitado que las mujeres incrementen su participación en puestos directivos; (ii) la mayor y mejor formación de las mujeres (en muchos casos, mayor que la de sus colegas varones según autores como Ng and Pine (2003) y Armstrong (2006). De todos modos, a pesar de este incremento, el porcentaje de mujeres respecto a varones ocupando puestos de dirección en los hoteles, sigue siendo aun menor. ; (iii) El tercer factor está relacionado con la idea de que las empresas deberían obtener ventajas de los diferentes conocimientos y capacidades de hombres y mujeres, lo que les puede reportar beneficios (Kochan et al., 2003; Merilainen et al., 2009).

Otro estudio previo llevado a cabo por Ramos, Rey – Maqueira y Turgores (2002), analizó las razones de discriminación por género en una economía basada en el turismo (Baleares). En su trabajo, basado en las teorías de Capital Humano, especifican las variables relevantes según estudios de Mincer, 1974, Spence 1973, Mincer y Polacheck (1974) y Becker (1975), diferenciando entre:

1. Variables de capital humano. A su vez, las variables del capital humano se dividen en indicadores del nivel educativo del individuo, que a su vez dividen en **capital humano genérico** (estudios superiores o estudios medios); y en **capital humano específico** (años de experiencia en hostelería y cursos recibidos por los individuos). Los autores incluyen la variable ficticia *subempleo* que toma el valor uno si el individuo desempeña una ocupación correspondiente a un nivel formativo inferior al que posee.

2. Variables propuestas por la nueva economía de la familia. Según Ramos et. al (2002), los trabajos de Becker (1981, 1985) tratan de modelizar económicamente la forma como se realiza el reparto del tiempo tomando como unidad de decisión la familia. Este autor concluye que las mujeres tienden a especializarse relativamente en el trabajo doméstico, de manera que dedican menos tiempo al mercado laboral que los hombres.

Una primera implicación de esta teoría recae sobre las decisiones de inversión en capital humano, dicho efecto queda recogido por las variables del apartado anterior (Ramos et al., 2002).

Una segunda implicación recae sobre las características diferenciales de la jornada laboral. Los autores incorporan al análisis la variable ficticia *casado*, que toma el valor uno si el individuo vive en pareja. El coeficiente que acompaña a esta variable suele ser significativo y positivo en los estudios que la incluyen. La justificación que se encuentra en la literatura a este respecto, se basa en que los individuos casados suelen afrontar su empleo con más responsabilidad, lo que incrementa su productividad (Mincer y Polacheck 1974; Cain, 1986).

3. Variables relativas al puesto de trabajo. Además de las características propias del individuo, se deben incluir las características definitorias del empleo que realiza. Se incluyen a este efecto dos bloques de variables.

a. Un primer bloque incluye variables relativas al **establecimiento** en donde trabaja el empleado (la ubicación geográfica del establecimiento; la categoría del establecimiento; el tamaño del establecimiento; y por último, una variable ficticia que recoge si el establecimiento pertenece a una cadena hotelera.

b. Un segundo bloque incluye variables que recogen la **situación del individuo** en el empleo que desarrolla. Se incluyen: el escalón en la jerarquía ocupacional; el tipo de contrato; una variable ficticia que recoge si trabaja más de siete meses al año en el establecimiento hotelero; las ficticia *nocturna* y *no libra*; también se incluyen una serie de variables ficticias que recogen el departamento en el que trabaja el individuo.

c. Otras variables. Se incluyen dos variables adicionales que tratan de indicar el efecto de dos cuestiones debatidas en la literatura sobre el mercado laboral.

i. La variable *Ajuste* recoge que el individuo en cuestión abandonó el empleo anterior porque encontró uno que se ajustaba más a sus características personales.

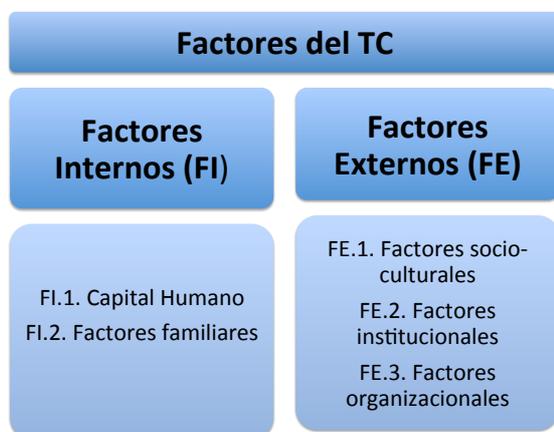
ii. Se incorpora además, la variable *Estancamiento* que recoge el número de años que el individuo permanece en el mismo puesto sin acceder a promociones, así pues, trata de indicar el grado de estancamiento profesional.

iii. La regresión incluye además la variable ficticia *mujer*. El signo del parámetro estimado que acompaña a esta variable y la significatividad del mismo son, de hecho, el objetivo final del estudio.

Por tanto, y a pesar de la escasez de análisis científicos en este campo concreto, pueden definirse una serie de factores que generan el conocido TC en el sector turístico y más concretamente en el sector hotelero, y que se pueden diferenciar en función de su carácter externo o interno al individuo en externos e internos.

Teniendo en cuenta la revisión de la literatura, y las características del sector turístico, en el siguiente gráfico 1, puede observarse la clasificación básica que se ha realizado de los factores del TC en el sector estudiado.

Gráfico 1.1. Clasificación Factores del TC



Fuente: elaboración propia.

Factores internos (FI):

FI. Capital Humano (CH)

Trabajos como los de Aldry y Tower (2006) o Baxter y Wright (2000) analizan los factores de capital humano y su influencia en el llamado TC. Dentro de las variables incluidas en el capital humano, se encuentran la edad, el nivel y el tipo de formación, que son los aspectos que han sido más estudiados, junto con el nivel de experiencia profesional. Respecto a la formación, se diferencia entre el nivel de formación del individuo (estudios universitarios, medios, básicos) y la formación específica del trabajo a desarrollar.

- **FI.CH.E. Edad:** en el estudio de Castaño, Martín, Vázquez y Martínez (2010) sobre las mujeres ejecutivas y el TC en España, la edad es una de las principales diferencias entre hombres y mujeres altos ejecutivos: las mujeres en la muestra que emplearon para su estudio eran más jóvenes que sus homólogos masculinos. El mayor grupo de edad en ambos sexos fue el de 30-45 años, con predominio de las mujeres en este

grupo, los hombres predominan en grupos de mayor edad. Este patrón se puede atribuir a la demora generacional de la entrada de las mujeres en la fuerza laboral, sobre todo en puestos de trabajo de alto nivel.

- **FI.CH.F. Formación:** Según Johns (2013) según el nivel de educación de las mujeres ha incrementado, su desempeño en el trabajo también lo ha hecho. Una mayor proporción de mujeres que trabajan ahora en la gestión, profesionales y ocupaciones afines, con un 51% de las mujeres informaron de que trabajaban en estas ocupaciones. Incluso la formación de los padres y las madres son una variable que puede tener influencia en la posición ejecutiva de los hijos. Dentro de la formación, se diferencia entre el nivel formativo (FIF.1) y el tipo de formación (FIF.2). El **nivel formativo (FI.CH.F1)** es una variable fundamental cuando se estudian las posibles diferencias entre el desarrollo profesional entre hombres y mujeres para muchos autores. Según Rumberger y Thomas (1993) el tipo y la calidad de la formación influyen significativamente en las diferencias entre hombres y mujeres, fundamentalmente en los salarios que perciben. Otros autores como Solomon y Wachtel 1975 ; Amirault (1994) y Nieva y Gutek (1981) también relacionan las diferencias salariales con los diferentes niveles de formación. A pesar de estas influencias, no se puede argumentar que, hoy día, las mujeres están menos formadas que los hombres. En otros trabajos como el de Barbera (2000) o los de Castaño, Martín, Vázquez y Martínez (2008), al considerar la menor participación de las mujeres en consejos de dirección, rebaten los argumentos acerca de que las mujeres tienen menor nivel formativo que los hombres. Por su parte el **tipo de formación (FI.CH.F2)**, tiene que ver con el área de estudio. La dedicación de los estudios en un área más social o más técnica es uno de los aspectos en los que las mujeres y los hombres tienen una distribución desigual. Tradicionalmente, los hombres dedicaban sus estudios a áreas de carácter técnico, cursando estudios universitarios relacionados con las ingenierías, química, física, arquitectura y similares, mientras que las mujeres se decantaban por estudios del área de las ciencias sociales. Según la OIT (2004) tradicionalmente, los estudios de ingeniería, las ciencias físico-químicas, la justicia, el derecho y la administración de los servicios de salud son considerados como empleos “masculinos” y el trabajo en bibliotecas, enfermería o docencia (especialmente en la instrucción primaria) son considerados como empleos “femeninos”. Este fenómeno es llamado “segregación ocupacional horizontal”.

Esto ha provocado que, durante años, las mujeres se hayan desempeñado en profesiones en el ámbito de la docencia, las ciencias de la salud o tareas administrativas (Fernández- Palacín, 2010; Metcalfe, 1985; Callejo, 2004, Esteban, 2006), mientras que, por ejemplo, el campo de las ciencias aplicadas ha sido considerado casi exclusivo de hombres (Watson et al., 2002).

Según distintos autores consideran que, esta orientación en la etapa de la formación se debe a la necesidad de hacer compatibles vida laboral y familiar (Fernández-

Palacín, 2010; Crompton y Harris, 1998; Clark, 2001; Reid, 2004; Hultin, 2003; Dambrin y Lambert, 2008). La dedicación a la familia o a las tareas del hogar implica, en muchas ocasiones, una participación más limitada en la vida profesional; según Kilbourne et al., 1994; y el informe Adecco, 2010, las mujeres tienden a elegir aquellas ocupaciones en las que las inversiones en capital humano son menos importantes y en las que el coste de la retirada temporal es menor.

En este sentido, Castaño et al (2010) estudiaron el nivel de formación de los padres y madres de las personas que participaron en su estudio para concluir que, mientras que los niveles de educación de los padres eran superiores a los de las madres, los resultados mostraron que los padres de las mujeres ejecutivas contaban con altos niveles de educación y habían ocupado u ocupaban posiciones de responsabilidad en sus respectivas profesiones. Además, las madres de las mujeres ejecutivas estaban más y mejor remuneradas que las madres de los ejecutivos varones.

Fl. Factores Familiares (FF)

La débil y persistente participación global de las mujeres en los empleos de dirección indica que ciertos empleadores continúan teniendo dificultades para admitir que las políticas de promoción de las mujeres en el lugar de trabajo pueden constituir buenas prácticas empresarias (OIT, 2004). La razón principal, según OIT (2004) reside en que las responsabilidades familiares de las mujeres – la maternidad, la crianza de los hijos, las tareas generales del hogar – y el trabajo remunerado han sido considerados, como regla general, como dos cosas incompatibles. El empleado tipo y el más rentable para las empresas ha sido tradicionalmente de sexo masculino porque la vida familiar o personal de los hombres no inciden en su trabajo. Claramente, los hombres en general logran más fácilmente combinar el trabajo y la familia que las mujeres porque ellos cuentan en gran medida con las mujeres para que asuman las responsabilidades familiares y domésticas.

Por otro lado, aunque, hoy en día las mujeres están más y mejor formadas que en décadas anteriores, no cabe duda que la experiencia en el ámbito de la resolución de problemas, toma de decisiones y superación de posibles obstáculos son fundamentales para la promoción de la carrera profesional y, por regla general, no disponen de dichos aprendizajes, porque no han tenido la experiencia previa (Fernández – Palacín, 2010; Tharenou et al., 1994; Chernesky, 2003; Reskin y Bielbi, 2005).

Muchas de ellas poseen cargas familiares que les quitan gran cantidad de tiempo para invertir en completar su formación teórica (Fernández – Palacín, 2010; Kovailainen, 1990; Schneer y Reitman, 1995; McWhirter, 1997; Correll, 2004). En este sentido, añadido a los factores anteriores, se encuentra la dificultad exclusiva para las mujeres de combinar su trabajo con el compromiso al matrimonio y a la familia (Fernández – Palacín, 2010; Hultin, 2003; Reid, et al 2004; Dambrin y Lambert, 2008).

Dentro de este factor las variables más estudiadas por considerarse responsables de los límites que imponen en la actividad profesional y el ascenso a puestos directivos de la mujer, son fundamentalmente:

- **FI.FF.H Hijos:** Según Johns (2013) los resultados de estudios previos muestran que las madres trabajadoras se encuentran con diferencias salariales respecto a otras mujeres que no son madres. Incluso, además de las diferencias entre experiencia laboral, formación, características laborales y otras variables, las madres siguen sufriendo un 7% de “penalización” salarial por hijo en relación con las mujeres que no son madres.

- **FI.FF.TD. Distribución de las tareas domésticas** (cuidado de hijos y tareas domésticas): Las mujeres tienden a centrarse más en el trabajo doméstico, de manera que dedican menos tiempo al mercado laboral que los hombres. Esto implica que, en primer lugar, el tiempo dedicado a formación sea menor y además, que dispongan de jornadas laborales más reducidas o flexibles que los hombres. Castaño et al. (2010) establecen como un factor relevante las responsabilidades familiares. Este es uno de los obstáculos más mencionados en el proceso de promoción de las mujeres a puestos de responsabilidad. De hecho, todavía existen estereotipos relacionados con que el lugar “natural” de la mujer está en el hogar”, mientras que el de los hombres se encuentra en el trabajo. Esta división sexual del espacio y responsabilidades tiene todavía un efecto sobre las opciones profesionales de las mujeres, especialmente en el caso de los cargos de alta dirección, por lo que el compromiso es crucial. De hecho en el estudio que llevan a cabo Castaño et al. (2010) los ejecutivos varones de la muestra tenían tantas (o más) responsabilidades familiares como sus contrapartes femeninas, pero, mientras que los ejecutivos varones tenían más responsabilidades familiares (la mayoría de ellos estaba casado y tenía más hijos), no recurrían a ayuda externa porque se apoyaban más en sus cónyuges o compañeras.

Factores externos (FE):

FE. Factores socioculturales (FSC)

Según Fernández – Palacín (2010), los estudios en dirección, han mostrado que son las características consideradas “masculinas” las que normalmente se exigen en los puestos de responsabilidad, siendo las mujeres las que a menudo intentan adaptarse a los entornos de trabajo y a las expectativas creadas por los hombres (Fernández – Palacín, 2010 cita a Pleck, 1977; Morrison y Von Glinow, 1990; Marshall, 1993; Burke y McKeen, 1996; Dean et al., 2009). Diferentes estudios realizados sobre rasgos de personalidad reflejan que los hombres, generalmente, poseen unas características personales que no se encuentran en las mujeres, al hallarse vinculadas a los roles sociales que desempeñan por su condición de género, lo que presenta una influencia significativa en la eficacia de la acción directiva (Pastor y Martínez, 1991). Actualmente son muchos los autores que opinan que no se supone que los estilos presentados sean polos opuestos, sino que el líder de una

organización puede mostrar distintas conductas directivas (Hofmann-Lun *et al.*, 1997; Barberá *et al.*, 2000).

En particular, la mayoría de los autores que estudian esta variable como Brett y Stroh (1997) y Powell (1999) advierten la existencia de una serie de factores sociales y personales, que dificultan a las mujeres acceder a los puestos de dirección. El estudio de Mateos de Cabo, Gimeno y Escot (2011) sobre los directivos en España pretende explicar la escasa participación femenina en los grupos directivos de 1000 empresas españolas (6.61% en 2005 y 8.66 % en 2008). Según los autores, este hecho puede explicarse por diversos factores. En primer lugar, la sociedad y las preferencias de las mujeres y elecciones vitales, muchas veces fruto de los valores en los que se han educado y, a continuación, la ineficiencia en los procesos de selección, que excluyen a las mujeres en numerosas ocasiones por el mero hecho de ser mujeres.

A pesar de que los estudios específicos en turismo no hagan especial hincapié en este factor, es recomendable destacar que, como se ha mencionado anteriormente, según Fernández – Palacín (2010), los estudios en dirección demuestran que son los hombres, por sus características concretas, los que suelen ocupar los puestos de responsabilidad y las mujeres las que a menudo intentan adaptarse a los entornos de trabajo y a las expectativas creadas por los hombres.

FE. Barreras Institucionales (BI)

Dentro de las barreras institucionales predominantes en un país o una región concreta, uno de los factores más analizados es la cultura corporativa predominante. La cultura corporativa es una razón fundamental para la ausencia de las mujeres en los puestos de dirección y conducción (OIT, 2008). Desde el punto de vista de las mujeres, la cultura de la empresa, que restringe el desarrollo de su carrera, particularmente como consecuencia de la ausencia de políticas favorables a la familia en el lugar de trabajo, las obliga a menudo a dar prioridad a su vida familiar por encima del trabajo remunerado. Según la OIT (2008), esto tiene importantes consecuencias para su carrera, particularmente para aquellas mujeres que optan por el trabajo a tiempo parcial y que pueden ser pasadas por alto en las promociones, aun cuando hayan retornado al trabajo a tiempo completo. Lo que se percibe como una “defección” de las mujeres ejecutivas en el momento en que ellas son más útiles para su empleador, parece ser un derroche innecesario de valiosos recursos humanos. Sin embargo, las estructuras organizacionales que anteriormente eran inflexibles parecen estar dando paso a una visión menos discriminatoria de las mujeres en el lugar de trabajo. Aumenta la apreciación por parte de las empresas de la ventaja comparativa de un mejor equilibrio entre hombres y mujeres en la dirección, y esto se refleja en las medidas que se están adoptando para conservar un personal valioso y calificado.

Castaño, Laffarga, Iglesias, de Fuentes, Martín, Llorente, Charlo, Giner, Vázquez, Núñez y Martínez (2009) consideran fundamentales las barreras institucionales y culturales de tipo patriarcal, dominantes tanto dentro como fuera de las empresas. Kanter, en 1977 y Hite, en

2000, documentaban que los directivos no saben tratar a las mujeres como iguales, tendiendo a encasillarlas dentro de la gama de personajes familiares: madre, hija, hermana, esposa. También Reskin avisaba sobre lo pernicioso de utilizar los estereotipos de género como criterio para valorar las conductas de los otros (Reskin, 2000). La interconexión de las relaciones de poder institucionalizadas entre hombres y mujeres en el hogar y en el trabajo, ha sido puesta de manifiesto por Judy Wajcman (1998).

FE. Factores Organizativos (FO)

Tal y como se ha mencionado con anterioridad, los puestos directivos en las empresas se asocian en general a hombres, y esto tiene su repercusión en las políticas de selección, promoción y de recursos humanos. Según Fernández Palacín (2010), Schmitt y Schneider (1983) plantean que muchos directivos y empresarios son reacios a contratar a mujeres al considerar que éstas no son lo suficientemente “duras” como para moverse en los puestos de más alto nivel y exigencia. En este sentido, los hombres siempre obtendrán una mejor evaluación por parte de los empresarios, ya que por regla general, las características asociadas a la masculinidad gozan de mayor valor que los atributos femeninos (Eagly et al., 1991; Haddock y Zanna, 1994).

Según el trabajo de Alkadry y Tower (2006) en su trabajo sobre la desigualdad salarial desde la óptica del género, afirman, basados en las aportaciones de Gay (1993) que las barreras organizacionales relacionadas con los patrones de desarrollo profesional, las políticas laborales y los programas de mentoring tienen un efecto directo sobre la posibilidad de las mujeres de progresar dentro de una organización.

Sin embargo, otros autores como Lewis y Park (1989) no consideran que las organizaciones y sus políticas conformen una barrera real para el ascenso de las mujeres a posiciones directivas, ya que consideran que otros factores como la edad o la experiencia son más explicativas de las diferencias.

Es evidente que los factores organizaciones por sí mismos no explican el total de barreras, sino que son parte de un conjunto de factores interrelacionados entre sí con otros de carácter sociocultural o propios del capital humano.

Otro factor considerado dentro de este grupo es el tamaño de la compañía, y que ha sido estudiado por Langer 2000 y Bertrand y Hallock (2001). Este último determinó que el 75% de las diferencias salariales entre hombres y mujeres de grandes compañías estaba explicado por el tamaño de las empresas y por el hecho de que las mujeres eran menos propensas a ser directoras ejecutivas Presidenta o Vicepresidenta, de una de estas empresas.

Dentro del sector hotelero, el tipo de establecimiento del que se trate, su ubicación, su categoría, la pertenencia a una cadena o no, el tamaño, etc., pueden tener implicaciones en las carreras profesionales de las mujeres, especialmente los dos últimos factores que pueden tener implicaciones para la forma de organización empresarial, el papel de la representación de los trabajadores, o la supervisión de las relaciones laborales por la autoridad competente, entre

otros aspectos, lo que puede tener una incidencia directa en la existencia de diferencias por cuestiones de género. Según el estudio de Ramos et al (2002) el salario se incrementa con la categoría del hotel y el mayor tamaño del establecimiento afecta de forma positiva al salario ofrecido. El hecho de que el establecimiento forme parte de una cadena hotelera contribuye a incrementar el salario de sus trabajadores en segundo lugar, se comenta el efecto de la relación entre el trabajador y el puesto de trabajo que éste ocupa. La mayor posición en la jerarquía ocupacional incrementa el salario y además existe una prima notable en el caso de los primeros y segundos de cocina. Los individuos con contrato fijo reciben una prima salarial positiva respecto del resto de formas de contratación.

2.6. El perfil de la mujer directiva y su satisfacción en el trabajo

El perfil de la mujer ejecutiva senior en España presenta unas características diferenciales con respecto al hombre según Castaño et al. (2010). En primer lugar, son más jóvenes (salvo en la franja de edad de los 30 a los 45 años, donde hay más mujeres), tienen menos hijos, tienen ayuda doméstica y ganan menos que son homólogos masculinos a pesar de tener mayores cualificaciones (máster, doctorados y nivel de inglés) (Durbin,2002; Christofides et al., 2013). Además las mujeres ascienden a estos puestos en mayor medida por promoción interna, mientras que los hombres provienen de selección externa. Lo que parece indicar que las mujeres deben demostrar primeramente su valía para el puesto. En España a pesar de los esfuerzos legislativos realizados en los últimos años, se comprueba que 9 de cada 10 ejecutivos senior son todavía hombres.

Pero otro aspecto importante sobre el impacto del TC es su impacto en la mujer como empleada y su satisfacción. Es importante que las mujeres abandonen el ámbito laboral y las empresas, porque son fuente de diversidad y de altos niveles de éxito empresarial. En ese caso Malone y Raja (2013), en un estudio para el sector de la construcción en EEUU concluyen que el nivel de satisfacción de la mujer depende de el equilibrio para la vida personal y el trabajo, siendo un factor importante, que determina las variables a tener en cuenta, el tener hijos de menor de 21 años viviendo con ellas. Merrill y Merrill (2003) recuerdan que la vida está continuamente cambiando y, por tanto, no es tanto conseguir un equilibrio, como ir equilibrando las situaciones cambiantes de la vida y que aúnan trabajo, familia, relaciones íntimas, dinero, amistad, tiempo libre, religión. En este estudio los factores que más insatisfacción producían a dichas mujeres eran: las limitaciones a la hora de ser promocionadas, distancia entre el trabajo y su hogar, salarios, no sentirse valorada y el poco equilibrio entre vida personal y laboral. Por otra parte, los factores de mayor satisfacción eran: nuevos retos en el trabajo, salario, buena relación con los compañeros y compañeras, sentirse valorado y los beneficios sociales ofrecidos por la empresa. Estos resultados convierten en sexismo benevolente de King et al (2012) en fuente clara de insatisfacción para la mujer.

La investigación de Smith, Caputi y Crittenden, (2012) analiza como la visión que se tiene sobre el TC influye en su percepción sobre los 5 indicadores del "éxito subjetivo en la carrera profesional": satisfacción con la carrera, felicidad, bienestar psicológico, salud física y

compromiso con el trabajo. Para ello, utilizan una encuesta para medir los cuatro tipos de creencias predominantes sobre el TC: negación, resistencia, aceptación y resignación. El análisis de los autores mostró que la negación estaba asociada positivamente con la satisfacción con la carrera y el compromiso con el trabajo; la resignación estaba negativamente relacionada con la felicidad y el bienestar físico y emocional; y la resistencia tenía relación positiva con la felicidad y compromiso.

Un hecho determinante en el nivel de satisfacción es el conflicto que surge entre el trabajo y la familia. Hoobler et al. (2010) en su modelo sobre el conflicto entre el trabajo y la familia para las mujeres afirman que tanto el WFC (Work-to-family Concept), es decir, el conflicto que se produce en la mujer porque siente que el trabajo le absorbe y no le deja dedicarse bien a la familia), como el FWC (Family-to-Work Concept, por el que se produce la situación contraria, la dedicación familiar le conlleva un peor desarrollo de su trabajo) están negativamente relacionadas con su satisfacción en el trabajo y el puesto jerárquico obtenido. Es decir, cuando se producen el WFC o el FWC, las mujeres están más insatisfechas en su puesto de trabajo.

2.7. ¿Es posible acabar con el TC?

La exposición sobre la importancia del empoderamiento de la mujer en el área social y económica de cualquier sociedad, la definición del TC y la identificación de los factores internos y externos que lo generan, evidencian la dificultad de acabar con el TC. Pero, ¿qué más se puede hacer?.

El informe llevado a cabo por McKinsey (2013), Women Matter 2012: Making the breakthrough concluye que las empresas están realizando un esfuerzo importante, desarrollado numerosas medidas específicas y que aún así los logros son muy limitados. En este estudio únicamente el 8% de las empresas grandes analizadas tienen más de un 25% de mujeres en los niveles jerárquicos más altos. Han puesto en marcha comisiones, aumentado formación, trabajado en el área de reclutamiento, pero los resultados son pocos. Según este informe las empresas que están teniendo éxito:

- Tienen el apoyo del top management y ese apoyo se hace visible.
 - Forman a hombres y mujeres en la importancia de la diversidad.
- Monitorizan cuidadosamente la presencia de mujeres.
- Conducen sus propios programas de diversidad.

Las organizaciones que realmente han sido exitosas en la búsqueda de la igualdad (Johns, 2013) han tenido:

- Apoyo de la dirección.
- Programa específicas para esa organización.
- Asumen la existencia de pre-concepciones y estereotipos.
- Contabilizar todo.
- Realizan un seguimiento.

- Y sus acciones son comprensibles para toda la organizaciones.
- También muchas han desarrollo programas de conciliación y trabajo flexible.

Myerson y Fletcher (2000) proponen implantar una estrategia de pequeño logros y cambios incrementales. Pero para que estos cambios tengan un verdadero impacto se deben abordar las raíces del problema: Modelos culturales concretos dentro de la organización. Una organización se debe plantear las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo se desarrolla el trabajo en esta organización?
- ¿Quién tiene éxito en la organización y quién no?
- ¿Cómo se interactúa? ¿Quién participa y quien no?
- ¿Qué tipos de trabajos y estilos están más valorados?
- ¿Qué se espera de los líderes de la organización?
- ¿Qué normas sobre horarios existes?
- ¿Qué tipo de resultado individual se valora más?
- ¿Cómo se identifican las competencias de una persona, cuando se contrata o se le promociona internamente?

Baumgartner y Schneider(2010)ofrecen recomendaciones para superar el TC. En primer lugar, sugieren la superación de estereotipos, deben evitar actitudes negativas que las limiten, incluso deben incorporarse a actividades históricamente masculinas como jugar al golf con compañeros y compañeras de trabajo. Por otra parte, las mujeres directivas no deben considerar que la vida familiar puede limitar sus carreras profesionales, sino que deben encontrar la forma de compatibilizarla e incluso sacar provecho de las habilidades que le proporcionan la gestión del hogar familiar. En este sentido recomiendan no infravalorar su estilo directivo, por el contrario, recomiendan sacar partido a las habilidades específicas de la mujer. Además, recomiendan la elección de un mentor, alguien que ya ha estado en puestos similares con anterioridad de forma que puedan dejarse aconsejar. Finalmente sugieren que es importante tener claras las aspiraciones para el ascenso laboral, ya que se percibe que las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad tienden a no ver el TC, mientras las mujeres en puestos inferiores sí lo perciben, lo que demuestra un autolimitación.

Burke (1997) recogiendo las opiniones de otros autores evalúa los resultados de posibles soluciones a la existencia de TC. En primer lugar se afirma que la imposición de un sistema de cuotas en los puestos directivos, es visto por numerosos autores como discriminación positiva, a pesar de las nobles consecuencias que persigue. Por otra parte, se ha comprobado en Canadá que los programas laborales de equidad tienen un éxito muy limitado. Se sugiere que la regulación interna empresarial puede obtener mejores resultados que la regulación gubernamental. Por ejemplo, se recomienda promover un cambio de actitud en los empleados hacia la igualdad en el empleo, a través de un aumento en la participación de los empleados en la elaboración del plan de equidad, proporcionando definiciones y criterios de cumplimiento.

Por su parte, Connel (2006) hace 5 propuestas para la equidad en género:

- La equidad en género debe formar parte de la cultura empresarial, no por imposición sino porque sea visible en las rutinas diarias.
- La equidad de género debe ser apoyada desde los niveles jerárquicos más altos.
- Debe aprovecharse el carácter distintivo del sector público en la búsqueda de la equidad de género siendo pionero y modelo para otros sectores.
- Los cambios en las políticas de género no deben producirse únicamente en los trabajadores del sector público sino en toda la sociedad en general, es la única forma en que la sociedad estará dispuesta a aceptar cambios profundos.
- Promover la involucración de los hombres en las medidas de género: flexibilidad laboral, medidas anti acoso, políticas de selección de personal, etc. También promover la difusión de experiencias de otras mujeres.

Mientras, Hemenway (1995) propone 6 contrafuerzas para romper el TC:

- Mayor educación y conocimiento sobre las políticas de equidad de género.
- Identificación y evaluación de candidatos en los procesos de selección más sistemática y transparente.
- Identificación y corrección de los desequilibrios de forma sistemática (publicación del número de hombres y mujeres que han sido ascendidos, incluso de las medias de salarios y bonos).
- Mayor número de mujeres ejecutivas con funciones de mentor de otras mujeres. Debido al escaso número de mujeres que pudieran realizar esta funciones se recomienda asistir a charlas e imitar patrones de otras compañías pioneras en igualdad.
- Los empleados deben ser recompensados por el apoyo en la búsqueda de equidad, por ejemplo, si realizan funciones de mentoring, o toman medidas para retener el talento femenino.
- Institucionalización de canales de comunicación donde puedan reportarse discriminaciones en función del género y acoso laboral.

Por último, Dreher (2003) confirma la importancia de las políticas internas de recursos humanos. Las empresas que creen en las teorías sociales y por tanto, ofrecen a sus trabajadoras mayor flexibilidad horaria, posibilidad de teletrabajo y opciones para el cuidado de

hijos y mayores, tienen más probabilidades de tener mujeres en puestos directivos, lo que significa que estas empresas son capaces de gestionar y mantener el talento.

3. CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA UTILIZADA

El proyecto de investigación “Mujer y TC en el Sector Turístico”, con una duración de dos años, constó de tres fases de investigación con sus respectivos trabajos de campo desarrollados con metodologías diferentes, junto con una revisión de la literatura.

1. Encuesta Censal sobre el Número de Mujeres en Puestos Directivos de los Hoteles y Cadenas Hoteleras en la Comunidad de Madrid.
2. Entrevistas en profundidad a mujeres directivas del sector turístico.
3. Encuesta a mujeres directivas “Percepción de las mujeres directivas sobre los factores implicados en el TC”.

3.1. Encuesta Censal sobre el número de mujeres en puestos directivos

3.1.1. Objetivo, universo y muestra

El **objetivo** de esta fase de investigación es:

Confeccionar una estadística que permita analizar la presencia de mujeres en puesto de Dirección de cadenas hoteleras y hoteles de 3, 4 y 5 estrellas con presencia en la Comunidad de Madrid.

En cuanto al **universo seleccionado**, para el análisis del TC en el sector turístico se ha decidido centrar la investigación en el sector hotelero. La selección de esta actividad turística como objeto de análisis se debe a que se trata de una de las más importantes en materia de empleo. Asimismo, la categorización y gestión de estos establecimientos permite su análisis, mientras que la restauración es muy difícil de limitar y evaluar. No nos es ajena la opacidad del sector turístico por lo que el compromiso de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turístico (CEHAT), la Fundación CEHAT y Rusticae es básico para los buenos resultados de la investigación.

La selección de cadenas hoteleras y hoteles de 3, 4 y 5 estrellas está basada en la creciente atomización del sector (creciente presencia de cadenas hoteleras) y la estrategia de mejora de la calidad apoyada por las Administraciones Públicas. Dicha estrategia incentiva la inversión en hoteles de categorías superiores (3, 4, y 5 estrellas) y la desinversión en las de categorías inferiores (1 y 2 estrellas). Por otra parte, los hoteles de 3, 4, y 5 estrellas representan prácticamente el 80% de las plazas ofertadas en la Comunidad de Madrid. Por último, la selección de la Comunidad de Madrid se debe a la importante presencia hotelera en esta comunidad y a la cercanía física, a las universidades que desarrollan el proyecto. El universo final está compuesto por 261 de hoteles 3, 4 y 5 estrellas en la CAM.

En el caso de las Cadenas Hoteleras, la creciente atomización del sector lleva a la creciente importancia de este tipo de empresas en España. Según DBK (2011) en 2010 las

cinco principales cadenas españolas (Sol Meliá, RiuHotels, NH Hoteles, Iberostar H&R y Barceló H&R) concentraban el 19,9% de la cuota de mercado y las principales 10 cadenas el 29,4%. Por su parte, las cinco primeras empresas presentes en el negocio de comercio minorista de viajes reunieron el 38% de la facturación total en 2009, mientras que la cuota de mercado conjunta de las diez primeras compañías se situaba ligeramente por encima de la mitad del mercado. Las cadenas hoteleras seleccionadas para la investigación concentran el 56,6% de la cuota de mercado en España (DBK, 2011).

Para la elaboración de la estadística censal se partía de una falta de información real y fehaciente sobre los puestos de Dirección existentes en los hoteles de la Comunidad de Madrid, teniendo en cuenta, además, que el universo del que se parte presenta bastantes diferencias en función del tamaño y categoría de los mismos (3, 4 y 5 estrellas) y de su pertenencia o no a una cadena. En segundo lugar, no existe ninguna estadística previa sobre el número puestos directivos ocupados por mujeres. En consecuencia, en la encuesta censal se diseñó un cuestionario que permitía por un lado, identificar las características generales del hotel y la determinación de puestos directivos existentes por áreas; y por otro, la posterior identificación de aquellos puestos ocupados por mujeres..

A la hora de analizar el valor de la muestra es importante tener en cuenta que las diversas entrevistas llevadas a cabo con directores de RRHH de cadenas hoteleras indicaban que aquellos hoteles, relacionados con cadenas hoteleras, y con menos de 200 habitaciones, habitualmente sólo tenía un puesto de responsabilidad o directivo, que era el director o directora del hotel. De ahí que metodológicamente se tomara la decisión de no incluir otro tipo de puestos ni en el caso de la Encuesta Censal, ni en la encuesta a mujeres directivas posterío. Tras un seguimiento intensivo, se han obtenido 129 respuestas.

3.1.2. El cuestionario

La elaboración de estadísticas de la presencia de mujer en puesto de Dirección en los hoteles de 3,4 y 5 estrellas y cadenas hoteleras, con presencia en la Comunidad de Madrid, lleva asociada la primera dificultad de acotar tipos de puestos directivos, ya que se pueden encontrar divergencias de unos a otros. Siguiendo a Talón y González (2002) se ha elaborado una lista de puestos directivos en cada uno de los departamentos presentes en un hotel (Marketing, Recursos Humanos, Finanzas, Alojamiento, Restauración, Mantenimiento etc.) (ver tabla 1). Para este fin, se define como cargo de dirección a todos aquellos que impliquen tareas de toma de decisiones y coordinación de equipos de trabajo.

Tabla 1. Listado de departamentos en Cadenas Hoteleras y Hoteles.

DEPARTAMENTOS EN CADENAS HOTELERAS	DEPARTAMENTOS EN HOTELES DE 3, 4 Y 5 ESTRELLAS
Dirección General	Dirección General
Sub-dirección General	Subdirección General
Dirección RRHH	Dirección Alojamiento

Dirección de Alojamiento	- Jefe/a Recepción
Dirección de Calidad y Tecnología	- Jefe/a Reservas (puede estar en Dpto. Comercial)
Dirección Relación Clientes	- Pisos – Gobernante
Dirección Financiera	- Responsable mantenimiento
Dirección Comercial	Dirección Financiera
Dirección Marketing	Dirección Comercial & Marketing
Dirección Revenue Management	- Director de Marketing
Dirección Comunicación y RRPP	- Director de Ventas
Dirección Innovación I+D	- Director de Revenue Management
Dirección TICs	Dirección RRHH
Dirección Expansión	Dirección Administración
Dirección Obras y proyectos	Dirección Alimentados y Bebidas (F&B)
Dirección otro departamento (especificar)	Dirección compras
Dirección otro departamento (especificar)	Dirección Eventos
Dirección otro departamento (especificar)	Director de calidad y tecnología
Dirección otro departamento (especificar)	Otros departamentos 1 (especificar)
	Otros departamentos 2 (especificar)

La consulta a expertos de la Fundación CEHAT y la CEHAT ha concluido que era necesario crear un cuestionario para hoteles y otro para Cadenas Hoteleras. Se han realizado dos cuestionarios piloto seguido de un pre-test donde han colaborado:

- Experto de CEHAT y Fundación CEHAT.
- Directivo de cadena hotelera de gran tamaño y directivo de cadena hotelera mediana.
- Director de hotel independiente
- Director de hotel relacionado con cadena hotelera

Una vez validado el cuestionario se ha procedido a diseñar dicho cuestionario online a través de la Plataforma www.e-encuesta.com, para hoteles y en formato .word para cadenas hoteleras.

3.1.3. El trabajo de campo y sus dificultades

Tras el diseño de los cuestionarios se inició un intenso seguimiento para la obtención de respuesta. A través de la CEHAT, la Asociación Empresas Hoteleras de Madrid (AEHM) y Rusticae se ha procedido a identificar a todos los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la Comunidad de Madrid, posteriormente se ha procedido a enviarles un correo electrónico solicitándoles su participación. El trabajo de campo se inició en abril de 2012 y su fecha de terminación estaba prevista para Junio de 2012, pero en vista de las respuestas conseguidas se finalizó a finales de octubre de 2012. La baja respuesta ha sido una de las grandes dificultades de esta fase del proyecto.

Como ya se ha dicho, la encuesta se ha realizado con el envío por correo electrónico de un enlace a la encuesta. Todos los cuestionarios son enviados con una carta oficial de la Universidad con la presentación del estudio y objetivos del mismo. El trabajo de campo realizado se ha llevado a cabo siguiendo las recomendaciones del método establecido por Dillman en 1978 (Total Design Method (TDM) (Bosch, J.C. y Torrente, D. 1993), y otros autores (Kiesler y Sproull 1986, Waterson y Duffy 1998) en las encuestas postales y electrónicas. Pasada una semana, se ha realizado un seguimiento telefónico a todos los hoteles y cadenas.

a) Identificación de Hoteles. En la primera semana de campo, se ha obtenido una baja tasa de respuesta, por lo que se procedió a llamar por teléfono a todos y cada uno de los hoteles. Este contacto ha mejorado los resultados pero no lo suficiente, por lo que se envió hasta 5 e-mails más, tanto desde la AEHM como desde la URJC. En julio, volvieron los contactos telefónicos. En septiembre del 2012 se ha mandado un nuevo email y se ha procedido a combinar llamadas telefónicas y visitas personales a los hoteles que no han contestado.

Ante esta situación, la última acción puesta en marcha a principios de Octubre fue la de elaborar una base de datos con los hoteles que no han contestado, su dirección, teléfono y persona contactada, e ir directamente a realizar la entrevista personal de la encuesta.

En Hoteles se ha obtenido 120 respuestas que tras la depuración de la base de datos ha quedado en 115 contestaciones válidas. (véase cuadro 1)

b) Identificación de Cadenas Hoteleras. En este caso se han identificado las más importantes, a través del estudio de la DBK (2011) y se ha obtenido el contacto del director de RRHH gracias a la colaboración con la CEHAT. A continuación, y durante el mes de septiembre del 2012 se procedió a enviar mails y llamadas telefónicas y, finalmente, se obtuvo la respuesta 15 Cadenas. Por otra parte, el análisis a Cadenas Hoteleras se ha ampliado y no sólo se analizan las Cadenas Hoteleras establecidas en la Comunidad de Madrid, si no las 40 mayores cadenas hoteleras de España; lo cual mejora los resultados obtenidos (véase cuadro 2).

Cuadro 1. FICHA TÉCNICA ENCUESTA A HOTELES DE 3, Y 5 ESTRELLAS DE LA COMUNIDAD DE MADRID	
TÍTULO ENCUESTA	La Mujer y el TC en el sector turístico: Hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la Comunidad de Madrid, 2011.
UNIVERSO	261 hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, pertenecientes a AEHM.
MUESTRA	115 hoteles (44% del total)
RECOGIDA DE INFORMACIÓN	Encuesta estructurada a directores de hoteles o responsables de RRHH de dichos hoteles.

Cuadro 2. FICHA TÉCNICA ENCUESTA CADENAS HOTELERAS MEDIANAS Y GRANDES EN ESPAÑA	
TÍTULO ENCUESTA	La Mujer y el TC en el sector turístico: Hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la Comunidad de Madrid, 2011.
UNIVERSO	25 principales cadenas hoteleras de España según el estudio de la DBK.
MUESTRA	15 cadenas hoteleras(73% del total)
RECOGIDA DE INFORMACIÓN	Encuesta estructurada a directores de RRHH de dichas cadenas hoteleras

Una vez obtenida la muestra se ha procedido a ponderar la misma en función de un dato conocido del universo: el peso real en función de sus estrellas de los hoteles. De hecho, al tratarse de un cuestionario autoadministrado y una encuesta censal que se envía a la totalidad del universo, la estructura muestral no se determina a priori, sino que se ajusta posteriormente a la proporción de la variable que definen a la población. Las diferencias entre la proporción de una variable en la muestra y su proporción real en el universo se ajustan mediante los coeficientes de ponderación que pueden observarse en el cuadro adjunto. .

	Muestra		Universo		Respuesta Conseguida respecto al Universo	Coeficiente de Ponderación
	N	%	N	%		
Tipo de Hotel					%	
3 estrellas	35	30,4	84	32,2	41,6	2,40
4 estrellas	68	59,1	153	58,6	44,5	2,25
5 estrellas	12	10,4	24	9,2	50,0	2,0
Total	115	100,0	261	100,0	44,6	

Por otro lado, a la hora de considerar los puestos directivos en hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras se ha realizado una distinción entre hoteles de más de 200 habitaciones y hoteles de menos de 200 habitaciones. La razón es que en los hoteles con un volumen menor de 200 habitaciones, los puestos directivos reales eran menos de los inicialmente contabilizados. Se ha constatado que, pese a que nominativamente se designe el nombre de

Dirección a un determinado puesto, la persona ocupante del cargo en realidad no ejerce funciones exactamente de dirección sino más bien, tareas operativas. Por tanto, en hoteles de menos de 200 habitaciones, la función y tareas realmente directiva se circunscribe al puesto de Dirección General del Hotel. De ahí, que el universo se reduzca considerablemente. El 70% de los hoteles que han contestado a la encuesta censal pertenece a una cadena y dentro de ellos, sólo 44 tienen más de 200 habitaciones.

Desde el punto de vista operativo, el trabajo de campo, como se ha visto no estuvo exento de dificultad. Esta primera aproximación puso de manifiesto un hecho ya resaltado por numerosos expertos: la opacidad del sector a la hora de facilitar información sobre su gestión interna. Ni siquiera el apoyo y colaboración con la Fundación CEHAT ha permitido acceder al universo finito que representan los hoteles de la Comunidad de Madrid. Este hecho, como se verá, influye en el resto de la investigación y consideramos es un factor a tener en cuenta en futuras investigaciones. Teniendo en cuenta este hecho, es todavía más valioso los resultados obtenidos pues permiten **la primera aproximación empírica con datos primeros** al estudio de qué **puestos de responsabilidad ocupa la mujer**.

3.1.4. Análisis estadístico

En el apartado sobre resultados de la investigación se presentan los resultados. Para dicho análisis se ha hecho uso del paquete estadístico SPSS. Los resultados se presentan en valores absolutos y relativos; y medidas de tendencia central.

3.2. *Entrevistas en profundidad a mujeres directivas*

3.2.1. Objetivo

El objetivo de la segunda fase de investigación mediante metodología cualitativa, entrevistas en profundidad a mujeres directivas es:

Analizar casos de éxito para conocer el discurso y percepción sobre la situación general de la mujer en el sector y la existencia del TC.

3.2.2. Relación de mujeres entrevistadas

En esta fase se utiliza una aproximación cualitativa con la realización de entrevistas en profundidad. El objetivo es entrevistar a mujeres directivas del sector turístico, no únicamente directoras de hotel y directivas de cadenas hoteleras, para obtener una visión más general sobre el TC en el Sector Turístico. Para ello, se han incluido, además de los perfiles anteriormente mencionado, emprendedoras e investigadoras en turismo.

Se han realizado un total de 15 entrevistas, **el número establecido en el proyecto. Se identifican cuatro perfiles en las entrevistadas:**

- **Directivas de Cadenas Hoteleras:**

- **DC1.** Directora RRHH de Cadena Hotelera.
- **DC2.** Directora de Marketing Cadena Hotelera.
- **DC3.** Directora Estrategia Cadena Hotelera.
- **DC4.** Directora Comunicación de Cadena Hotelera.
- **Directoras de Hotel, relacionados con Cadenas Hoteleras, en la Comunidad de Madrid:**
 - **DH1.** Directora Hotel 5 estrellas. Relacionado con Cadena Hotelera.
 - **DH2.** Directora Hotel 3 estrellas. Relacionado con Cadena Hotelera.
 - **DH3.** Directora Hotel 3 estrellas. Relacionado con Cadena Hotelera.
 - **DH4.** Directora Hotel 4 estrellas. Relacionado con Cadena Hotelera.
- **Propietarias / Emprendedoras de empresas turísticas:**
 - **Emp1.** Directora y Fundadora de Empresa de Calidad Turística.
 - **Emp2.** Directora y Propietaria Hotel de 3 estrellas. Hotel independiente. Consultora.
 - **Emp3.** Directora y Fundadora Empresa Comunicación Turística Online.
 - **Emp4.** Directora y Propietaria Hotel 5 estrellas. Hotel independiente.
 - **Emp5.** Directora y Propietaria de Agencia de Viajes especializada.
- **Directoras de Instituciones Turísticas y de Formación:**
 - **Invest1.** Directora Departamento Turismo Universidad Noruega.
 - **Invest2.** Directora Fundación relacionada con el sector turístico.

Se ha de señalar que el número total de entrevistas realizadas fue el correcto puesto que se llegó a la *saturación informativa* (Vallés, M:1997).

3.2.3. Metodología

Para la organización y seguimiento de las entrevistas, se realizó un guión inicial, para unificar objetivos y estrategias entre las entrevistadoras. Una vez finalizadas las entrevistas, se procedió a su transcripción. La estrategia para el análisis de las entrevistas combinó entre el análisis temático y el análisis cruzado de contextos ("*cross-site analysis*") (Vallés, M:1997; Miles y Huberman:1984). En primer lugar, se ha seguido el **procedimiento de Análisis de Contenido (Análisis 1)**, a través de la agrupación temática. A partir de este análisis se ha podido evaluar el objetivo planteado, siempre completado con párrafos concretos de las entrevistas y en base a la revisión de la literatura. En segundo lugar, se han **agrupado las preguntas básicas (Análisis 2)**, identificadas al inicio, y se ha realizado un análisis específico de cada pregunta. Ambos análisis permiten concluir interesantes aspectos, además de ayudar

al diseño de la tercera y última fase del proyecto: el análisis cuantitativo (elaboración del cuestionario) sobre la percepción de barreras por parte de directivas en la Comunidad de Madrid.

Más concretamente, el Análisis 1 se realizó de la siguiente manera. Una vez realizadas y transcritas las entrevistas se analizaron individualmente cada una de ellas: se leyeron cada una de las transcripciones y en los márgenes de las mismas se realizaron anotaciones acerca de los temas, comunes o no, al resto de las entrevistas. Una vez codificadas todas las entrevistas se procedió a la unión de todos los fragmentos pertenecientes a una misma materia, prevista o no en el guión de la entrevista, para posteriormente realizar su “integración local” por secciones temáticas. El proceso culminó con la redacción del apartado correspondiente en este documento, es decir, con su “integración final” (Vallés, M:1997).

3.3. Encuesta a mujeres directivas “Percepción de las mujeres directivas sobre los factores implicados en el TC”.

3.3.1. Objetivo

El objetivo de esta cuarta, y última fase, es:

Identificación de los factores que ocasionan la existencia del TC en el Sector Turístico mediante una encuesta a mujeres que ocupan puestos directivos en los Hoteles y Cadenas Hoteleras de 3, 4, y 5 estrellas de la Comunidad de Madrid.

3.3.2. El cuestionario

El diseño del cuestionario ha requerido una revisión de la literatura, además de aplicar los resultados del análisis de contenidos de las entrevistas realizadas a directivas del sector turístico. Sobre la base de las investigaciones de diversos autores (Maqueira y Tugores, 2002; Allen et al. 2004; Cohen y Huffman, 2003; Sarrió, et. Al. 2002; OIT, 2008 , Brett y Stroh, 1997; Powell, 1999, Falkenberg, 1990; Albrecht et al., 2003), se han identificado las distintas barreras que componen el TC y se han clasificado en componentes Internos y componentes Externos. A partir de ahí se han identificado aspectos específicos, en forma de variables y preguntas, y las posibles opciones de respuestas que han permitido configurar el actual cuestionario

Con estas referencias se elaboró un primer borrador de cuestionario y se realizó un pre-test con 5 directivas y 2 expertos, de diversos sectores, no únicamente el turístico, para comprobar la adecuación del cuestionario. Tras sus aportaciones se realizaron los cambios necesarios y se cerró el cuestionario definitivo.

Una vez validado el cuestionario se ha procedido a su diseño online a través de la Plataforma www.e-encuesta.com.

3.3.3. Universo, muestra, trabajo de campo y dificultades

El trabajo de campo se ha realizado desde Enero del 2013 hasta septiembre 2013.

Teniendo la experiencia de la Encuesta Censal y la dificultad encontrada para obtener las respuestas se decidió acceder a las mujeres directivas de los distintos hoteles y cadenas hoteleras a través del contacto previo con los/as Directores/as de Recursos Humanos de cada uno de ellos. Se mantuvieron reuniones con las 5 cadenas hoteleras más importantes en el Sector turístico español. Se establecieron citas personales en las que se explicaba la investigación, sus objetivos y el procedimiento a seguir. Gracias a este procedimiento y su ayuda el acceso a las mujeres directivas fue más directo y se estimuló la participación de las mismas en la investigación. Estas visitas previas sirvieron en parte para completar la información obtenida a través de las entrevistas en profundidad pero también para tomar una importante decisión muestral en relación a los hoteles pertenecientes a cadenas de menos de 200 habitaciones en los que, como ya se ha explicado, sólo se considera como puesto directivo el de *Dirección General y Subdirección*.

No obstante, la principal dificultad en esta encuesta fue que no se pudo obtener un acceso directo a las mujeres directivas, ya que era imposible su contactación directa y se tuvo que realizar a través de las Direcciones de Recursos Humanos de los hoteles. Por ello, el trabajo de campo fue extremadamente complejo en relación a la obtención de una óptima tasa de respuesta. Y esto fue así, por un lado, por la dificultad para la identificación y acceso de las mujeres directivas su acceso y por otro, por la opacidad del sector a la hora de facilitar información sobre su gestión interna, especialmente en un tema como el relativo a la presencia de la mujeres en puestos de responsabilidad.

Tal y como se hizo en la Encuesta censal, todos los cuestionarios son enviados, con una carta oficial de la Universidad con la presentación del estudio y objetivos del mismo. El trabajo de campo realizado se ha llevado a cabo siguiendo las recomendaciones del método establecido por Dillman en 1978 (Total Design Method (TDM) (Bosch, J.C. y Torrente, D. 1993), y otros autores (Kiesler y Sproull 1986, Waterson y Duffy 1998) en las encuestas postales y electrónicas.

La Muestra: Las decisiones muestrales para la encuesta sigue las mismas consideraciones que se han seguido para la Encuesta censal. En primer lugar, en lo referente a la selección de cadenas hoteleras y hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en la Comunidad de Madrid, basada en la creciente atomización del sector y teniendo en cuenta que estos hoteles representan prácticamente el 80% de las plazas ofertadas.

No obstante, nuestra unidad de análisis (universo) no son el número de hoteles sino el número de mujeres directivas. En este caso, no se disponía de información previa oficial acerca del universo de directivas reales, por lo que se ha extrapolado el universo a partir de los datos del obtenidos en la Encuesta censal previa. Por otra parte, la selección muestral tenía que tener en cuenta también los siguientes cuestiones:

- a) La primera cuestión es definir los puestos directivos. Dada la idiosincrasia en relación a la estructura organizativa de los hoteles independientes y hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras, la primera cuestión es saber si existe o no ese puesto directivo.
- b) En caso de existir, ese puesto puede estar cubierto por una mujer o no.
Número de Directivas reales;
- c) En hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras con un volumen menor de 200 habitaciones, se ha tenido en cuenta la consideración de puesto directivo exclusivamente a la Dirección General del Hotel por los motivos anteriormente explicados. De ahí, que el universo se redujera considerablemente.

Con los datos obtenidos en la Encuesta censal, en relación a estas tres premisas previas, se decidió realizar un muestreo de conveniencia, enviando el cuestionario a la totalidad de las mujeres en puestos de responsabilidad de las que se tenía acceso. Después de un seguimiento exhaustivo, se ha obtenido una tasa de respuesta del 32% con un total de 196 contestaciones. La tasa de respuesta es relativamente alta, teniendo en cuenta todas las dificultades encontradas, pero evidentemente es una de las principales limitaciones del estudio

3.3.4. Análisis estadístico

Una vez que la base de datos quedó lista se comienzan los análisis. El paquete estadístico elegido para los mismos fue el SPSS/PC+.

Algunas de las variables de intervalo fueron agrupadas y convertidas en variables ordinales. En los análisis, sin embargo, se utilizan indistintamente la variable agrupada o la original en función de la conveniencia. Además, se han creado otras nuevas variables a partir de las recogidas originariamente en el cuestionario. Una vez que la base de datos quedó lista se comienzan los análisis. El paquete estadístico elegido para los mismos fue el SPSS/PC+.

El primer paso fue la elaboración de un plan de explotación que analizaba temáticamente cada una de las variables del cuestionario. En cada bloque temático se ha realizado primero un análisis univariado de cada variable, aportando tanto distribución de frecuencias como medidas de tendencia central y de dispersión, en función del tipo de variables (nominal, ordinal, o de intervalo).

Se han realizado también análisis bivariados principalmente a través de tablas de contingencia, en las que se ofrecen los estadísticos que miden el grado y la fuerza de la asociación entre las variables. Para su análisis se ha analizado la diferencia de porcentajes, siempre y cuando las bases muestrales fuesen suficientemente importantes. Entre estos estadísticos se ha elegido el phi, la "V" de Cramer, el coeficiente de contingencia y el lambda (dentro de los estadísticos basados en la reducción del error de predicción) en el caso de que la variable fuese nominal. Si la variable era ordinal se ha optado por la utilización del gamma,

“d” de Sommer y el Tau c y Tau b dependiendo de si la tabla es cuadrada o rectangular . Por último, para variables de intervalo se ha elegido el coeficiente de correlación producto-momento de Pearson. En caso de que la variable dependiente fuese de intervalo y la independiente nominal u ordinal se ha utilizado también el coeficiente Eta.

Además de las tablas de contingencia, se han realizado análisis de varianza de un factor (ONEWAY) en los casos en que la variable dependiente era de intervalo. Se han utilizado los contrastes de hipótesis (contraste *F* o de prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis) para determinar la significatividad de las diferencias puesto que se parte de un estudio de caso. Por la misma razón se ha utilizado la prueba de *Scheffe* para analizar entre qué grupo específicamente se producen las mayores divergencias.

Por último, en cuanto a los análisis multivariados se ofrece un análisis factorial exploratorio. Esta técnica multivariable de dependencia se aplica por su gran poder de resumen para el descubrimiento de diversas dimensiones latentes. Se opta por el factorial exploratorio frente al confirmatorio ya que el objetivo de análisis era de naturaleza exploratoria pues se desconocía de antemano las dimensiones latentes. Se opta, asimismo, por el análisis factorial de componentes principales con lo que se persigue la obtención de combinaciones lineales de variables que logren explicar la mayor proporción de varianza conjunta. (Cea, M^a:1996; Norusis, M.J:1988). El procedimiento elegido para la rotación fue la rotación octogonal varimax.

4. CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL: EL CASO DE LA COMUNIDAD DE MADRID

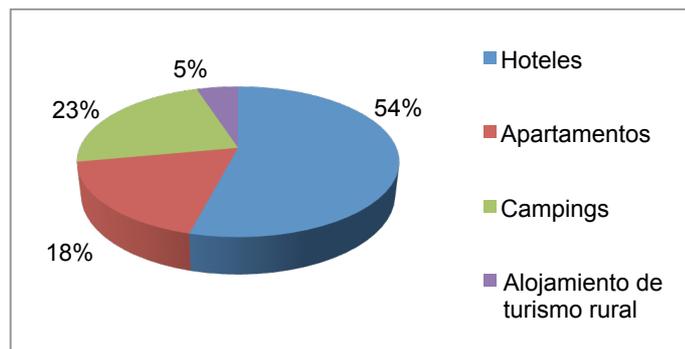
4.1. Análisis del sector turístico-hotelerero en España

La contribución del sector turístico al PIB español es de aproximadamente un 11%, y aunque el peso de los hoteles no es muy grande (0,8%) (Figuerola et al.,2012), se considera un sector estratégico, ya que es uno de los principales elementos que conforma el del producto turístico y genera importantes ingresos en otros sectores.

Desde el punto de vista de la oferta, el sector hotelero español cuenta en la actualidad con casi un millón y medio de camas distribuidas en 14.995 establecimientos (media de hoteles, hostales y pensiones abiertos en el año 2012), según el Instituto Nacional de Estadística¹. Esto, siguiendo el informe de la consultora One to One (2010), le convierte en la tercera potencia mundial en cuanto a número de habitaciones disponibles.

Pero, además de las empresas hoteleras, en España existe una amplia oferta de alojamientos turísticos cuya denominación, según la legislación, es la de “extrahoteleros”. En este grupo se encuentran incluidos principalmente los apartamentos, los campings y los alojamientos rurales. Cabe destacar que, aunque se trata de una oferta amplia, sigue siendo escasa en comparación con los alojamientos hoteleros ya que, cerca del 60% del total, corresponde a hoteles (véase figura 1).

Figura 1. Oferta de alojamientos por porcentaje de plazas, 2012



Fuente: Balance del Turismo. Año 2012. Instituto de Estudios Turísticos

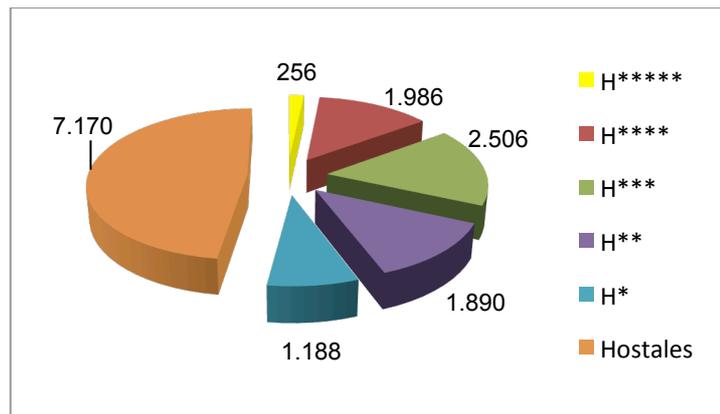
¹Se debe señalar que los establecimientos y plazas facilitados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) se deben a una “media anual de establecimientos abiertos” por lo que no corresponde con los registrados anualmente por las Direcciones Generales de Turismo de cada Comunidad Autónoma. De hecho, si se toma el censo real, el número de establecimientos sería de 19.149 establecimientos y de 1.838.958 plazas en el año 2012.

Análisis de la oferta del sector hotelero español

Tipología de los alojamientos hoteleros

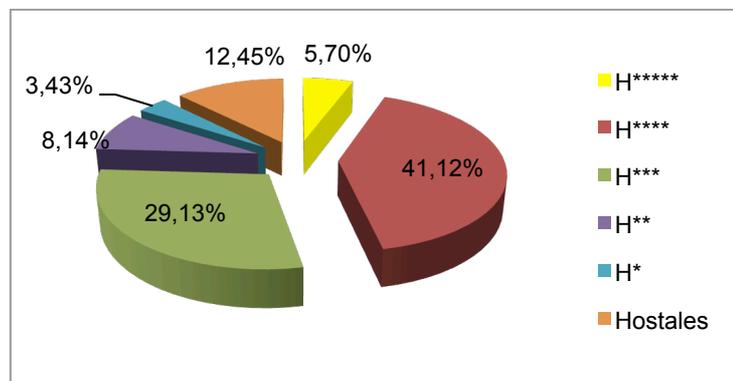
En relación al alojamiento hotelero, la distribución por categorías de los hoteles en el año 2012 muestra los resultados que pueden apreciarse en las figuras 2 y 3. En primer lugar, aunque el 48% de los alojamientos son hostales y pensiones, sólo constituyen un 12% de la oferta de camas debido a su pequeño tamaño. Respecto a los hoteles, la categoría predominante es la de tres estrellas, seguida de la de cuatro y dos. No obstante, respecto al número de plazas, la categoría de cuatro estrellas es la primera con el 40% de las plazas (véase figura 3). Esto es debido a que los establecimientos de cuatro estrellas son más grandes que los de tres. Por último, los segmentos más representativos son los hoteles de cuatro y tres estrellas con un 40% y 30% de plazas respectivamente que, junto a los de cinco estrellas (6%), reúnen el 76% de las camas, lo que determina un excelente nivel medio de la oferta.

Figura 2. Número de establecimientos por categoría, 2012



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Figura 3. Porcentaje de plazas por categoría, 2012

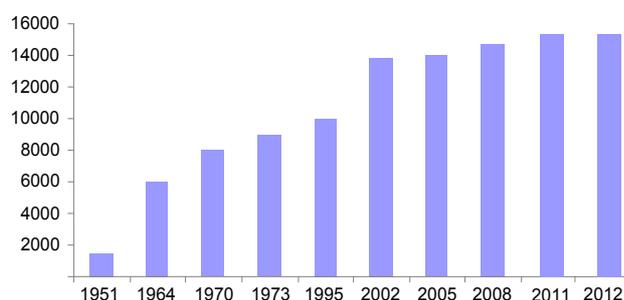


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Evolución, antigüedad, dimensión e inversión de la planta hotelera

El crecimiento de la capacidad hotelera en España ha sido muy importante en los últimos años, coincidiendo con el desarrollo turístico experimentado (véase figura 4). Como se puede observar, de los años 50 a los 70 se triplica la oferta hotelera, duplicándose casi entre los años 70 y 2000. A partir de esa fecha, los incrementos son menores aunque todavía muy significativos. No obstante, como se puede observar a partir del año 2008, con el comienzo de la crisis actual, apenas existe crecimiento, de hecho, no hay variación de la oferta entre los años 2011 y 2012.

Figura 4. Evolución de establecimientos y plazas abiertos en hoteles, 1951-2011



Fuente: “Análisis del Sector Hotelero Español 2000” Federación Española de Hoteles y elaboración propia a partir de datos facilitados por el INE.

Con respecto a la evolución de estos últimos años cabe destacar el aumento del número de hoteles de cuatro y cinco estrellas (véase Tabla 1). Por otra parte, es importante determinar la distribución del número de camas entre las distintas categorías de alojamiento así como su evolución en estos doce últimos años, en los que la oferta de hoteles de cinco y cuatro estrellas se ha triplicado y duplicado respectivamente. En el resto de categorías se han producido descensos importantes (alrededor de 60.000 plazas en tres estrellas). Este hecho, unido a la masiva apertura de establecimientos de cuatro estrellas, ha propiciado que la categoría cuatro estrellas haya conseguido desbancar a la de tres de la primera posición en lo que a número de camas se refiere.

Tabla 1. Comparación número de camas, 2000 -2012

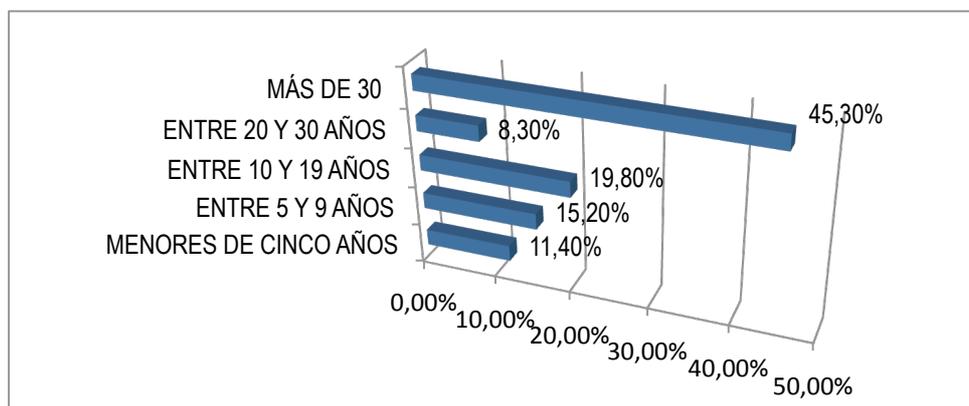
Categoría	Número de camas	Porcentaje	Número de camas	Porcentaje
	AÑO 2000		AÑO 2012	
H*****	30.572	2%	81.681	5,70%
H****	288.857	21%	589.135	41,12%
H***	479.581	40%	417.412	29,14%
H**	141.272	12%	116.708	8,15%
H*	70.492	6%	49.185	3,43%

Hs-P	204.296	19%	178.461	12,46%
TOTAL	1.215.070	100,00 %	1.432.582	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Respecto a la antigüedad, se puede decir que la oferta hotelera española es relativamente joven. El 55% de los establecimientos hoteleros cuenta con menos de 30 años y el 26% con menos de 9 años (véase figura 5.).

Figura 5. Antigüedad de los establecimiento hoteleros, 2011



Fuente: Los sectores de la hostelería 2011. Fundación Hostelería España

Por otro lado, en estos últimos años la dimensión de los hoteles ha disminuido (véase Tabla 2), debido al desplazamiento de la oferta hotelera hacia los núcleos urbanos donde los costes inmobiliarios y los requisitos urbanísticos que limitan la construcción de edificios de grandes dimensiones son mayores. Por regla general, como se puede observar, a mayor categoría del establecimiento mayor es su capacidad. El tamaño medio de los hoteles en España (véase Tabla 2) es de 95 camas aunque, si no se tienen en cuenta los hostales y pensiones, esta cifra asciende a 160, por lo que el número medio de habitaciones se sitúa aproximadamente en 80.

Tabla 2. Evolución y dimensión de los hoteles por número de camas, 2000-2012

Categoría	2000	2007	2012
H*****	355	343	319
H****	318	309	296
H***	218	184	166
H**	77	65	61
H*	49	44	41
Hostales	25	25	25
MEDIA	173	161	95
MEDIA (no incluye hostales)	203	189	160

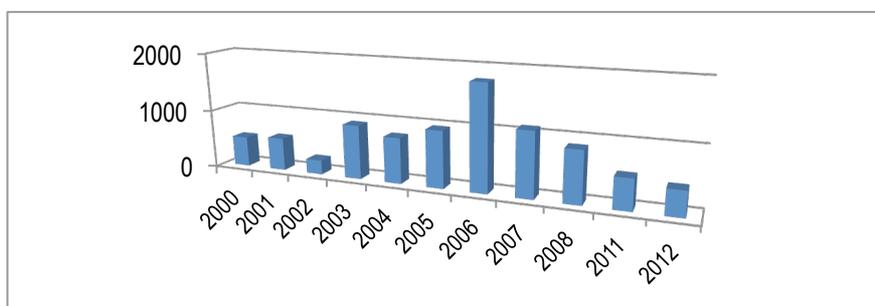
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Las razones del crecimiento de la oferta estos últimos años han sido financieras ya que la situación coyuntural de enorme liquidez, bajos tipos de interés y expectativas de alta rentabilidad eran mayores en este sector que en otros. La entrada de nuevos actores como

constructores, promotores inmobiliarios, instituciones financieras, así como de cadenas hoteleras internacionales y nuevas nacionales que trataban de posicionarse en el mercado español, propiciaron también este desarrollo (MHI, 2007). El descenso de demanda y la dificultad de acceso a la financiación producidos por la crisis, ha frenado el interés de estos agentes y ha promovido la aparición de nuevos operadores que carecen de recursos de capital suficientes para acometer grandes proyectos de inversión por lo que centran su negocio únicamente en la gestión o franquicia de muchas de estas empresas hoteleras (DBK, 2009).

Según el informe de Irea sobre hoteles y resorts, el 2008 supuso un importante punto de inflexión de la inversión en la industria hotelera española, poniendo fin al ciclo de bonanza de los últimos años, situándonos en niveles de inversión similares a los registrados hace una década, cuándo se sufrió la última recesión en la industria hotelera en general.

Figura 6. Evolución de la inversión hotelera, 2000-2012



Fuente: Informe Hoteles and Resorts IREA (2012)

Distribución geográfica

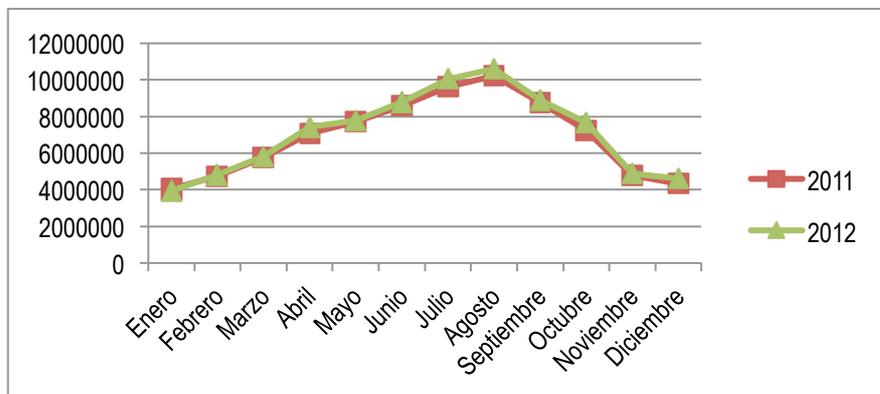
Los hoteles vacacionales suponen el 85% de la capacidad hotelera (One to One, 2010), por lo que la mayor parte de la oferta hotelera española se concentra en las zonas costeras, principalmente Andalucía, Cataluña, Canarias, Baleares y Comunidad Valenciana que aglutinan el 45% del total de la oferta en el año 2012. Ello se debe al desarrollo del producto turístico tradicional de “sol y playa”. Sin embargo, el segmento urbano ha sido el principal motor de crecimiento de la oferta hotelera en España estos últimos años. Esta diversificación de la oferta hacia los núcleos urbanos y de interior como Madrid, Aragón, Castilla y León y Castilla la Mancha, entre otros, está apoyada por el auge de otros productos distintos al “sol y playa”, como el turismo de negocios, congresos, cultural y rural y el aumento de los viajes de fin de semana (*city-breaks* o *short-breaks*) además de la posible celebración de algún evento importante (Olimpiadas, Exposición Universal, etc..) como es el caso de Madrid y Aragón.

Estacionalidad

Es necesario tener en cuenta que en el año 2012, si comparamos el número real de hoteles censados (19.149) con la media anual de establecimientos abiertos (14.195) dada por el INE aproximadamente 4.154 hoteles españoles un 22% de la oferta, no mantienen su actividad durante todo el año sino que, adecuándose a las características de la demanda que

serán posteriormente analizadas, permanecen cerrados en determinados meses, habitualmente en aquellos en que las condiciones climatológicas no son favorables. Este hecho afecta fundamentalmente a las zonas costeras y, muy especialmente, a la Comunidad Autónoma Balear.

Figura 7. Periodo de Apertura de los Alojamientos Hoteleros, 2012



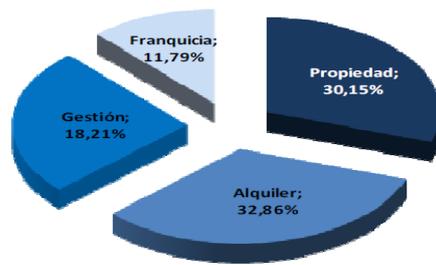
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Como se puede observar en la figura 7 no existen apenas diferencias de estacionalidad entre el año 2011 y 2012, no obstante, cabe destacar que desde el año 2000 al 2008 se ha venido observando disminuciones (5 puntos porcentuales) con respecto al ítem analizado.

Régimen de explotación.

Como se ha comentado anteriormente, existe una importante presencia de pymes en el sector que se dedican a la explotación de los alojamientos de menor categoría. Este hecho determina que más de la mitad de las empresas sean en propiedad. Bien es cierto que la propiedad en España no es fórmula exclusiva de las pequeñas empresas ya que, más de la mitad de las empresas que cotizan en Bolsa, cuyo tamaño medio es superior al conjunto, están controladas en más de un 50% de su capital por el accionista principal. Esta tendencia está cambiando ya que el objetivo actual de la mayor parte de las cadenas es la diversificación de sus inversiones entre la propiedad, la gestión y el arrendamiento (Such, 2007). Según el informe de Gestión de Activos hoteleros de la consultora MAGNA (2012) basado en setenta cadenas hoteleras situadas en España el arrendamiento es el modelo más utilizado (32,86%) superando por primera vez en la historia a la propiedad (30,15%), le sigue por orden de importancia la gestión (18,21%) y la franquicia (11,79 %).

Gráfico 8. Régimen de Explotación de las principales cadenas en España, 2011



Fuente Informe Gestión de Activos 2012 de Magna Consultores S.L.

Según esta consultora la disminución de rentabilidad de los hoteles estos últimos años ha hecho que se renegocien muchos contratos de alquiler que se han saldado con una disminución de entre el 20% y el 30% de la renta pactada inicialmente, por otro lado, y debido a la misma causa, en los contratos de alquiler se están introduciendo opciones mixtas que consisten en asegurar una cantidad mínima y el resto en función de la facturación del establecimiento, es lo que se denomina alquiler variable y es una de las figuras junto a la franquicia más utilizada en el 2012. Por este motivo, se puede señalar que la tendencia actual es a los contratos de gestión, franquicia y alquiler variable en contraposición a la propiedad y el alquiler de renta fija casi en desuso.

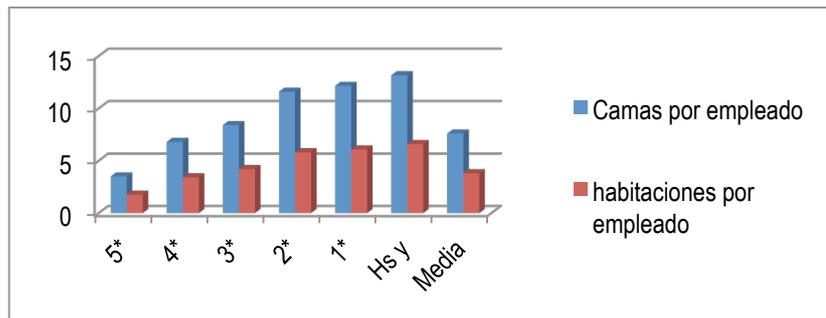
Recursos humanos y empleo

El sector hotelero empleó una media anual de 186.785 personas, un 0,03% menos que en el año 2011, constituyendo este año el primer descenso registrado en los últimos años debido, principalmente, a la situación de crisis actual. El porcentaje más alto de empleo generado corresponde a los hoteles de cuatro estrellas con un 46%, seguido por los hoteles de 3 estrellas con un 26%.

Según el informe de DBK (2009) la contención de costes llevada a cabo por las empresas hoteleras ante las expectativas de una caída de la demanda explica la tendencia a la ralentización de los últimos años.

La media se sitúa en 7,6 plazas/cama, lo que supone que existe un empleado por cada tres/cuatro habitación, cifra elevada teniendo en cuenta el ratio europeo. Como es lógico, los hoteles de mayor categoría cuentan con mayor número de empleados. Así, en los hoteles cinco estrellas, la media es de 1,75 habitaciones por empleado mientras que en hostales y pensiones es de 6,5 habitaciones, lo que es lo mismo, de trece camas (véase gráfico 9).

Figura 9. Empleado por plazas y habitación, 2012



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

El mayor porcentaje de empleados se dedica a labores de limpieza y restauración. Bien es cierto que, puestos tradicionalmente masculinos como recepción y restaurante, están siendo ocupados cada vez más por mujeres. También hay que mencionar la mayor incorporación femenina a las labores de dirección.

Análisis de la demanda del sector hotelero español

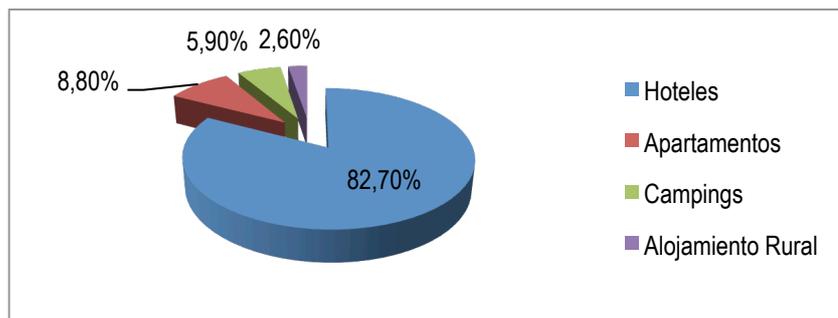
Preferencias de los clientes con respecto al tipo de alojamiento

Los datos proporcionados por la Encuesta de Movimientos Turísticos en Frontera (Frontur) muestran que en el año 2012 la llegada de turistas extranjeros a España aumentó un 2,7% con 57,7 millones de llegadas.

Durante el año 2012 se alojaron en el conjunto de los alojamientos turísticos reglados un total de 100,6 millones de viajeros, que generaron 383,3 millones de pernoctaciones, un 1,7% menos que en el año 2011. La oferta total de alojamientos reglados también disminuyó un 2,8% en establecimientos y un 0,3% en plazas excepto los alojamientos rurales que como ya viene sucediendo en anteriores años tuvieron un incremento del 2,6%.

Del total de viajeros, el 52% fueron residentes en España. En cambio, los viajeros no residentes realizaron el 63,7% de las pernoctaciones. Por otra parte la estancia media de los residentes fue 2,7 noches y de los no residentes 5,1. En relación al tipo de alojamiento utilizado, el 82,7% de los viajeros que se alojaron en establecimientos reglados lo hicieron en hoteles y similares (generando el 73,4% de las pernoctaciones) el 8,8% en apartamentos (16,5% de las pernoctaciones), el 5,9% en campings (8,2% de las pernoctaciones) y el 2,6% en alojamientos de turismo rural (2,0% de las pernoctaciones) (véase gráfico 10).

Figura 10. Distribución de las pernoctaciones en los alojamientos turísticos reglados, 2012



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2011).

Tabla 3. Categoría de hotel utilizada por los turistas extranjeros (2012).

	Hoteles	Apartamentos	Acampamentos	Turismo Rural	Total
Viajeros	83.182.533	8.845.135	5.913.451	2.662.669	100.603.788
Residentes	43.047.776	2.957.137	4.011.835	2.273.515	52.290.263
No residentes	40.134.757	5.887.998	1.901.616	389.154	48.313.525
Pernoctaciones	281.373.346	63.068.295	31.335.568	7.504.080	383.281.289
Residentes	102.150.004	14.707.500	16.617.113	5.776.258	139.250.875
No residentes	179.223.342	48.360.795	14.718.455	1.727.822	244.030.414

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

El alojamiento más utilizado por los turistas extranjeros es el hotel (64%), le sigue la vivienda gratuita (21%), la vivienda alquilada (10%) y otros alojamientos (6%). La categoría de hotel preferida es la de cuatro estrellas con el 48,5% de las pernoctaciones en hoteles (véase Tabla 3).

Considerando los turistas residentes en España, el hotel fue el tercer tipo de alojamiento en orden de importancia, utilizado por 43 millones de personas, lo que representa el 17,8% del total de los viajes. Además, más del 68,9% no contrató servicios de alojamiento ya que utilizaron vivienda propia o de familiares o amigos. Los turistas nacionales también muestran preferencia por los hoteles de cuatro estrellas (un 43,3%), confirmando la relevancia que está cobrando esta categoría en estos últimos años.

Nacionalidad de los clientes

Los españoles son los clientes fundamentales de los hoteles nacionales (51,8%) (Véase Tabla 4). No obstante, la importancia de los españoles es menor cuando se hace referencia a las pernoctaciones (36,3%) puesto que los clientes extranjeros suelen hospedarse en su periodo vacacional siendo, por tanto, más largas sus estancias. Otros motivos que, generalmente, requieren una permanencia menor como laborales, familiares, etc. son más habituales en los desplazamientos nacionales.

Tabla 4. Viajeros y pernoctaciones según país de residencia (Datos por países) 2011.

Países	Viajeros		Pernoctaciones	
	Total	%	Total	%
TOTAL	82.962.480	100,00	280.659.548	100,00
Residentes en España	43.025.752	51,86	102.101.248	36,38

Residentes en el extranjero	39.936.728	48,14	178.558.300	63,62
TOTAL residentes en el extranjero	39.936.728	100,00	178.558.300	100,00
TOTAL residentes en U.E. (sin España)	29.182.352	73,07	145.704.121	81,60
Alemania	7.019.583	17,58	45.838.458	25,67
Austria	394.849	0,99	1.843.561	1,03
Bélgica	1.075.230	2,69	5.543.962	3,10
Dinamarca	466.045	1,17	2.458.861	1,38
Finlandia	287.818	0,72	1.408.843	0,79
Francia	4.259.793	10,67	12.229.113	6,85
Grecia	102.738	0,26	291.313	0,16
Irlanda	564.871	1,41	2.599.831	1,46
Italia	2.420.080	6,06	8.005.524	4,48
Luxemburgo	67.927	0,17	375.713	0,21
Países Bajos	1.494.511	3,74	7.124.154	3,99
Polonia	484.493	1,21	2.358.614	1,32
Portugal	1.070.204	2,68	2.694.633	1,51
Reino Unido	7.809.363	19,55	45.272.814	25,35
República Checa	196.883	0,49	967.336	0,54
Suecia	823.934	2,06	4.492.215	2,52
Resto de la UE*	644.027	1,61	2.199.180	1,23
Noruega	523.915	1,31	2.939.937	1,65
Rusia	1.273.620	3,19	7.605.639	4,26
Suiza	722.564	1,81	3.216.029	1,80
Resto de Europa	825.370	2,07	2.643.132	1,48
Japón	626.086	1,57	1.050.970	0,59
Estados Unidos	1.958.382	4,90	4.344.385	2,43
Resto de América	2.237.329	5,60	5.159.128	2,89
Países africanos	456.897	1,14	1.009.189	0,57
Resto del mundo	2.130.211	5,33	4.885.774	2,74

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Los viajeros procedentes de Alemania y Reino Unido realizaron más de 91 millones de pernoctaciones hoteleras en 2012, lo que supuso más de la mitad del total de pernoctaciones realizados por viajeros no residentes. Los siguientes mercados emisores fueron Francia, Italia y Rusia con cuotas del 6,8%, 4,5% y 4,3%, respectivamente.

Los crecimientos más significativos en 2012 los experimentaron Rusia, Noruega, Suecia, Finlandia y Reino Unido. Los países emisores que han presentado las tasa más bajas han sido: Grecia, Luxemburgo, Italia, Portugal y República Checa.

Cabe destacar el crecimiento de las pernoctaciones de viajeros rusos. En 2008 eran el décimo país emisor, con un 1,6% del total de las pernoctaciones de viajeros no residentes en establecimientos hoteleros, pasando a ser el quinto en 2012, con el 4,3%.

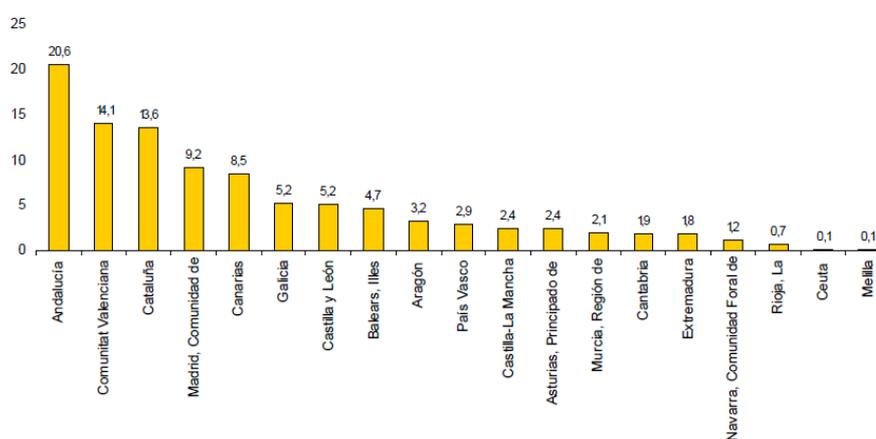
Pernoctaciones

Las pernoctaciones en establecimientos hoteleros alcanzaron la cifra de 281,3 millones en 2012, con un descenso del 1,9% respecto al año anterior. Los viajeros residentes, que representaron un 51,8% del total, realizaron el 36,3% del total de pernoctaciones. Del total de pernoctaciones de 2012, el 67,3% se concentraron entre los meses de mayo y octubre. Al igual

que sucedía en años anteriores, el mayor número de pernoctaciones se produce en los hoteles de 4 estrellas (46,54%), seguidos de los de tres estrellas (33,67%).

Andalucía, Comunidad Valenciana y Cataluña fueron los destinos principales de los viajeros residentes en España que pernoctaron en hoteles en 2012, al concentrar el 20,6%, 14,1% y 13,6%, respectivamente, del total de las pernoctaciones de dichos viajeros (véase figura 11). En los últimos cinco años las comunidades que, porcentualmente, más pernoctaciones de viajeros residentes han ganado han sido País Vasco y Comunidad de Madrid, mientras que Illes Balears y Aragón son las que más han perdido.

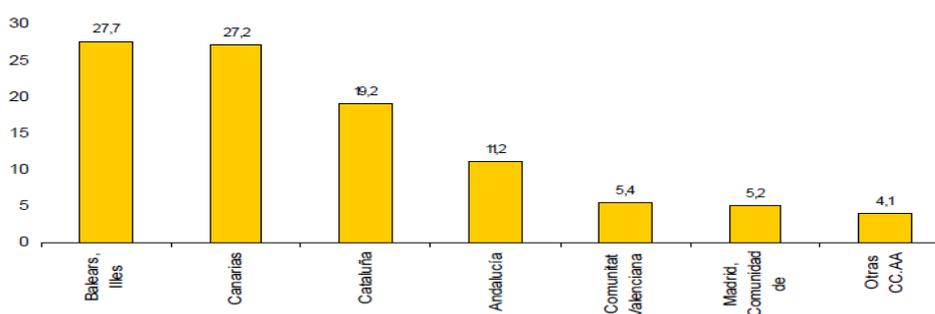
Figura. 11. Distribución de las pernoctaciones de viajeros residentes por CCAA (%), 2012



Fuente: Nota de prensa alojamientos Turísticos 2012 INE

Islas Baleares y Canarias concentraron el 54,9% del total de las pernoctaciones efectuadas por los viajeros no residentes en España en 2012. Cataluña fue el tercer destino de los viajeros no residentes, con un 19,2% del total de las pernoctaciones (véase figura 12). Al igual que con las pernoctaciones de viajeros residentes, País Vasco presentó el mayor incremento de pernoctaciones de no residentes en el periodo 2008-2012, seguida de Cataluña. En el lado opuesto, se situaron Región de Murcia y Aragón

Figura 12. Distribución de las pernoctaciones de viajeros no residentes por CCAA (%), 2012



Fuente: Nota de prensa alojamientos Turísticos 2012 INE

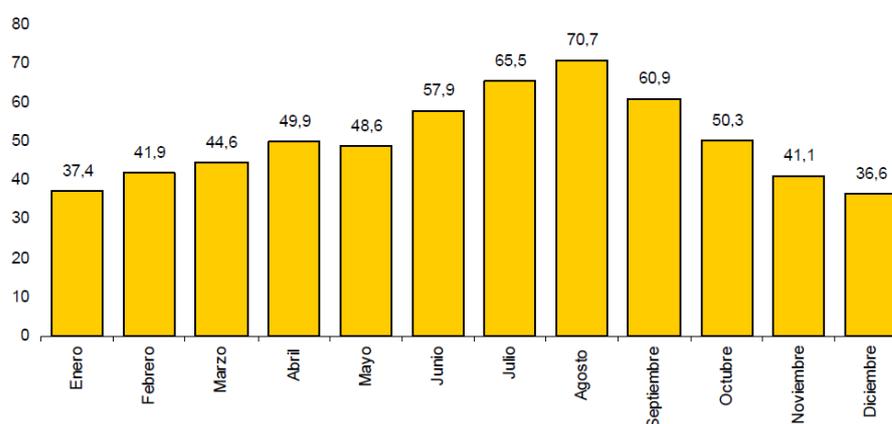
Las principales zonas turísticas por número de pernoctaciones en 2012 fueron la isla de Mallorca, con más de 42,5 millones de pernoctaciones, la isla de Tenerife (22,6 millones) y Palma-Calviá (17,3 millones). Los puntos turísticos con más pernoctaciones durante 2012 fueron Barcelona, Madrid y San Bartolomé de Tirajana. Los dos primeros puestos han invertido su orden respecto a 2011. El punto donde se alcanzó el grado de ocupación por plazas medio más elevado fue Arona (78,2%). Por otra parte, Salou alcanzó el grado de ocupación por plazas en fin de semana medio más elevado en

2012 (80,5%).

Ocupación

El grado de ocupación medio fue del 52,3% en 2012, con un descenso anual del 2,3%. El grado de ocupación por plazas en fin de semana bajó un 2,0% en 2012 y se situó en 57,1%. Agosto fue el mes con el índice más alto de ocupación con un 70,7% por el contrario diciembre fue el más bajo con 36,6% de ocupación (véase figura 13)

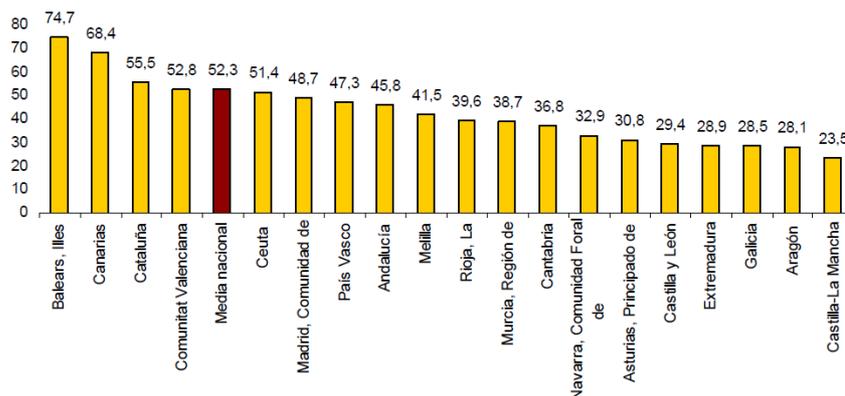
Figura 13. Grado de ocupación por plazas mensual, 2012



Fuente: Nota de prensa alojamientos Turísticos 2012 INE

Islas Baleares fue la comunidad autónoma con el mayor grado de ocupación medio por plazas en 2012 (74,7%). Le siguieron Canarias (68,4%) y Cataluña (55,5%) (véase figura 14). La mayor ocupación se produjo en los hoteles de tres estrellas (59,58%), seguida muy de cerca por los hoteles de cuatro (58,97%).

Figura 14. Grado de ocupación por plazas mensual, 2012



Fuente: Nota de prensa alojamientos Turísticos 2012 INE

La estancia media

La estancia media de los clientes en los hoteles españoles es de 3,38 días (un 0,04% más que en el año 2011). Por categorías, la distribución es bastante homogénea, siendo los hoteles de tres estrellas los que tienen una estancia media mayor situándose en 3,78 días por el contrario, los alojamientos con una duración menor son los que tienen menos categoría como, los hoteles de una estrella y hostales y pensiones cuya estancia se establece en 2,33 días.

Partiendo tres estrellas, la estancia media disminuye conforme aumenta la categoría del establecimiento puesto que aumenta normalmente el precio y se acorta la permanencia. Además, los hoteles de cinco estrellas suelen ubicarse en los núcleos urbanos donde el motivo del viaje (negocios, congresos, etc.) no requiere largos periodos de hospedaje. Por otro lado, como se ha señalado anteriormente, cabe destacar que la disminución también se produce en los establecimientos de categorías inferiores ya que, al contar con pocas prestaciones, las estancias no suelen prolongarse en exceso.

Precios e ingresos hoteleros

Según el informe del Sector Hotelero del 2012 elaborado por la consultora DBK (2013) los establecimientos hoteleros obtuvieron una facturación de 11.485 millones de euros en 2012, lo que supuso un descenso del 1%, produciéndose un cambio de tendencia respecto a los dos años anteriores, en los que tuvo lugar un notable crecimiento. La contracción de la renta disponible de las familias, el alto nivel de desempleo, la reducción del presupuesto destinado a viajes de empresa, la intensa rivalidad en precio y la subida del IVA explican el deterioro de la evolución de la actividad.

Según el Instituto Nacional de Estadística (2012) el Índice de Precios Hoteleros (IPH) registró un descenso anual del 0,1% de media en el año 2012. Esta tasa fue inferior en 0,3 puntos a la registrada en 2011, que fue del 0,2% respecto a 2010.

Las únicas comunidades autónomas que presentaron tasas anuales positivas fueron Islas Baleares (4,7%), Canarias (2,2%) y Cataluña (0,2%) En el lado opuesto, Región de Murcia, Aragón y Principado de Asturias registraron tasas inferiores a -5,0%.

La tarifa media aplicada (ADR, Average Daily Rate) por los hoteles por cada habitación ocupada fue de 71,6 euros en 2012, lo que supuso un incremento del 1,9% respecto a 2011. Por categorías, la tarifa media aplicada por habitación ocupada fue de 152,7 euros para los hoteles de cinco estrellas, de 78,4 euros para los de cuatro y de 58,1 para los de tres estrellas.

Por su parte el ingreso por habitación disponible (RevPar, Revenue Per Available Room) que está condicionado por la ocupación registrada en los establecimientos hoteleros, alcanza los 40,0 euros de media en 2012, con un descenso de 0,6% respecto al año anterior. Los ingresos por habitación disponible por categorías fueron de 89,5, 50,8 y 36,1 euros, para los hoteles de cinco, cuatro y tres estrellas, respectivamente.

Las cadenas hoteleras españolas

No es posible ofrecer una visión completa de la situación actual del sector hotelero español sin hacer mención a la creciente influencia de las cadenas hoteleras, tanto en el mercado nacional como en el internacional. Así, a finales de 1998, el número de hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras en nuestro país suponía sólo un 8% del total, frente a aproximadamente el 25% del año 2012, teniendo el número de hoteles exclusivamente (Hosteltur, 2012). No obstante, dado el tamaño de los hoteles de cadena, si se tiene en cuenta las plazas el porcentaje aumenta al 49,05% y todavía es mayor el 56% si no se tiene en cuenta los hostales y pensiones. Sin embargo, la atomización es alta sobre todo si se considera el sector hotelero estadounidense donde aproximadamente el 70% de los hoteles pertenece a cadenas. Por lo tanto, se puede decir que las cadenas hoteleras españolas son relativamente jóvenes pues el 80% tiene menos de 25 años.

Según el ranking publicado en la revista Hosteltur para el año 2012, existen 108 cadenas españolas que cuentan todas ellas con más de 1000 habitaciones dentro y fuera de nuestro país. Las diez primeras cuentan con el 37% de los hoteles y de las plazas. Las cadenas hoteleras españolas son de pequeña dimensión pues su tamaño medio es de 18 hoteles y sin tener en cuenta las 10 primeras, es de aproximadamente 12 hoteles (véase tabla 12), por otra parte este dato refleja una disminución con respecto al número de hoteles de las cadenas, ya que en el año 2008 el tamaño medio era de 15 hoteles (sin tener en cuenta las diez primeras). La causa de esta disminución es debida a la crisis económica.

Además, a pesar de que España se configura como una potencia de primer orden con respecto a la oferta hotelera, ninguna de sus principales cadenas se encuentra en las primeras posiciones del ranking hotelero internacional en cuanto a número de hoteles. La causa se encuentra principalmente en su modelo de gestión ya que la mayoría han optado por mantener un gran porcentaje de su cartera de hoteles en propiedad, aunque como se ha apuntado anteriormente, esta tendencia está cambiando y cada vez son más las cadenas que optan por el modelo de gestión y franquicia. La primera compañía española (Meliá Hotels International ocupaba en el año 2011 el puesto número 16 con 354 hoteles frente a los 4.480 de IHG

(InterContinental Hotels Group) que ocupa la primera posición por número de plazas (658.348) (véase Tabla 5).

Por otro lado, el tamaño medio de los hoteles pertenecientes a Cadenas en España es de aproximadamente 178 habitaciones, valor muy superior a la media nacional que, como se señalaba anteriormente, se encuentra en 80 habitaciones.

Tabla 5. Ranking de las Cadenas españolas en España, 2012

CADENAS	Nº HOTELES	HABITACIONES
1 MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	153	34.914
2 NH HOTELES	174	20.902
3 BARCELO	49	13.258
4 RIU HOTELS	42	12.507
5 IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	33	9.696
6 H10 HOTELS	33	8.856
7 BEST HOTELS	27	8.003
8 HUSA HOTELES	77	7.847
9 GRUPO HOTUSA	75	7.715
10 AC HOTELS BY MARRIOTT	71	7.441
11 FIESTA HOTEL GROUP	31	7.432
12 PLAYA SENATOR	30	6.888
13 GRUPOTEL	34	6.129
14 HOTELES CATALONIA	47	5.920
15 PARADORES	93	5.800
16 PRINCESS HOTELS	13	5.659
17 GRUPO PLAYA SOL	46	5.119
18 HIPOTELS	26	5.049
19 LOPESAN HOTEL GROUP	11	4.936
20 EVENIA HOTELES	12	4.654
21 SILKEN	31	4.604
22 SERVIGROUP	16	4.276
23 HOTELES GLOBALES	18	4.239
24 BLUE SEA	22	4.000
25 HTOP HOTELS	15	3.804
26 PROTUR	18	3.742
27 VIVA HOTELS	14	3.153
28 HOTELES SAINT MICHEL	21	3.107
29 GRUPO BLUEBAY	10	2.965
30 VINCCI	26	2.956
31 CONFORTTEL HOTELES	18	2.919
32 MED PLAYA	13	2.873
33 BE LIVE HOTELS	12	2.830
34 EXPO HOTELES & RESORTS	8	2.800
35 HOTELES SANTOS	11	2.601
36 SUNRISE BEACH HOTELS	7	2.600
37 ROC HOTELS	15	2.545
38 ABBA HOTELES	22	2.494
39 GARDEN HOTELS	14	2.424
40 GRUPO SANDOS	9	2.366
41 BLAU HOTELS	5	2.354
42 INSOTEL	8	2.277
43 HOTELES ELBA	13	2.263

44 LUABAY HOTELS & LEISURE	11	2.262
45 HIGH TECH	34	2.171
46 THB	16	2.162
47 MAGIC COSTA BLANCA	12	2.105
48 VALENTIN HOTELS	11	2.077
49 OHTELS 9 SIN DATOS 2005 SIN DATOS	0	0
50 SIRENIS HOTELS & RESORTS	6	1.965
51 AZULINE	11	1.876
52 AQUA	8	1.846
53 GRUPO PIÑERO	6	1.841
54 CITYMAR	15	1.800
55 CORAL HOTELS	10	1.735
56 SUMMA HOTELES	15	1.683
57 GHT HOTELS	9	1.670
58 TRH HOTELES	9	1.666
59 SERHS HOTELS	11	1.661
60 GRUPO BATLE 3	9	1.657
61 MARINA HOTELES	8	1.639
62 CORDIAL CANARIAS	7	1.636
63 FUERTE HOTELES	7	1.630
64 GOLDEN HOTELS	4	1.626
65 MAC HOTELS	6	1.614
66 SOLVASA HOTELES	9	1.586
67 HOVIMA	6	1.539
68 NORDOTEL	8	1.525
69 JS HOTELS	10	1.519
70 INVISA	8	1.504
71 BEATRIZ HOTELES	5	1.500
72 GUITART HOTELS	10	1.477
73 POSEIDON HOTELES	7	1.471
74 IBERSOL	8	1.454
75 OLA HOTELS	10	1.450
76 GARGALLO HOTELS	18	1.450
77 DON JUAN HOTELS	3	1.425
78 ZT HOTELES	7	1.422
79 BG	5	1.414
80 ZENIT HOTELES	19	1.409
81 INTUROTTEL	9	1.399
82 RAFAELHOTELES	10	1.391
83 GF HOTELES	4	1.361
84 HOTELES RH	14	1.353
85 HLG	9	1.347
86 BULL HOTELS	5	1.324
87 SERVATUR	10	1.312
88 D'OR HOTELS	6	1.277
89 BQ HOTELES	9	1.251
90 STIL HOTELS	8	1.237
91 HOTELES GARBI	7	1.206
92 HOTELES CENTER	9	1.205
93 DUNAS HOTELS	4	1.190
94 PRINSOTEL	6	1.188
95 DREAMPLACE HOTELS & RESORTS	4	1.183

96 ONASOL HOTELS	9	1.143
97 CELUISMA	9	1.143
98 INTERTUR HOTELS	6	1.126
99 GRUPO BALI	3	1.124
100 MONARQUE HOTELES	7	1.100
101 SPRING HOTELES	3	1.076
102 GLORIA PALACE THALASSO & HOTELS	3	1.037
103 HELIOS HOTELS	4	1.019
104 R2 HOTELS	4	1.008
105 OCCIDENTAL HOTELS	2	968
106 DERBY HOTELS	14	930
107 VIME	5	716
108 HOTELES C	2	393

Fuente: Hosteltur (2012), septiembre, p. 22-23.

En España, las cadenas con mayor implantación por número de habitaciones dentro y fuera de España son: Meliá Hotels International, NH, Barceló, Riu y Iberostar teniendo en cuenta el número de hoteles y la facturación NH se encontraría por delante de Meliá Hotels International. La razón es que la cadena Meliá tiene muchos de sus hoteles vacacionales y las dimensiones son mayores que en los hoteles urbanos.

Por otra parte según el Ranking de Hosteltur 2012 las Cadenas españolas cuentan con una importante capacidad asentada en el extranjero. Así, según estos datos, 187.126 habitaciones se encuentran en el extranjero y supone aproximadamente el 35% de la oferta de las cadenas. Las cinco primeras cadenas cuentan con el 83% de las habitaciones (Hosteltur, 2012).

Cabe destacar que los hoteles de las cadenas españolas en el extranjero son más grandes que en España, posiblemente porque los costes inmobiliarios son menores. Así, según un informe de DBK (2009), el tamaño medio es de 251 habitaciones, destacando el Grupo Piñero seguido de Princess Hotels con 550 y 516 habitaciones respectivamente.

Por otra parte, se advierte una “pérdida de peso” de las cadenas españolas en el ámbito nacional motivado principalmente por la preferencia de las mismas a situarse en el extranjero. De forma general, las tres causas que han motivado esta expansión en el extranjero han sido: la saturación de plazas de algunos destinos españoles, sobre todo en la costa, el alto precio del suelo y el aumento de la competencia de otros países principalmente del norte de África, Mediterráneo y Caribe.

Europa, Caribe (sobre todo Cuba, México o la República Dominicana) y América del Sur son los destinos principales de la inversión española en el exterior, concentrando los dos primeros el 60% de la oferta. En este último periodo ha habido una expansión bastante fuerte hacia países europeos que hoy suponen la primera zona de presencia de hoteles españoles con un 30% de la oferta exterior.

La Cadena NH es la que ostenta mayor presencia en Europa, mientras en América es Meliá Hotels International, convirtiéndose, además, en la única presente en Asia, con

establecimientos en Indonesia, China, Malasia y Vietnam (DBK, 2009) y un total de 3.147 habitaciones. Teniendo en cuenta el número de habitaciones, NH Hoteles, Sol Meliá e Iberostar son las tres Cadenas que cuentan con mayor capacidad instalada en Europa, Riu Hotels, Barceló H&R y Meliá lo son en América. En el continente africano destacan Rui Hotels e Iberostar.

Con respecto a la facturación, la Cadena NH Hoteles lidera la primera posición desde el año 2008 aventajando a Meliá.

4.2. El sector turístico y hotelero en la Comunidad de Madrid

Tras años de crecimiento moderado, el año 2012 ha sido complicado para la Comunidad de Madrid (CAM), desde el punto de vista de negocio turístico. Son diversos los factores que han tenido una influencia directa. La aparentemente sempiterna crisis económica incide directamente sobre los viajes turísticos del turista nacional. A este hecho se unen la desaparición de importantes conexiones aéreas debido, en primer lugar, al conflicto entre sindicatos y la empresa Iberia, con la consecuente reducción en los vuelos desde el Aeropuerto de Barajas y, en segundo lugar, a las reducciones en el número de vuelos de Compañías de Bajo Coste (CBC). Estos hechos se han traducido en importantes reducciones de la demanda, que combinados con el aumento de la oferta turística, han supuesto importantes pérdidas para el sector.

El 2012 ha sido, en general, un año complicado para los destinos turísticos urbanos, que no para el destino vacacional, que se ha traducido en un descenso en los niveles de ocupación, tarifas y rentabilidad socioeconómicos, por la situación de sobre oferta estructural de capacidad alojativa. De hecho, Exceltur (2013a) muestra a Madrid como uno de los “destinos perdedores” en la evolución de los resultados económicos, con un -8,2% en RevPar y -4,4 en empleo turístico.

Una parte del problema, en estos malos resultados, ha sido el aumento de la oferta. Dicho aumento se produce, en parte, por las buenas expectativas que provocaba la candidatura para los Juegos Olímpicos (JJOO) 2020 en Madrid, que finalmente se ha perdido el 7 de septiembre de 2013, y que ha sido un importante varapalo para esta comunidad.

A pesar de estos problemas, la Comunidad de Madrid se presenta como uno de los líderes a nivel de competitividad de destinos turísticos en España, aunque todavía hay algunos aspectos a mejorar, como la gestión y política turística (Exceltur, 2013b), tal y como veremos en el apartado correspondiente.

A continuación, se presentarán los datos de oferta turística, demanda y políticas turísticas desarrolladas en la región.

Análisis de la oferta hotelera de la Comunidad de Madrid

En análisis previos sobre la actividad turística de la Comunidad de Madrid (Figuroa, 2010; Figuroa, 2011) se observaba cómo el crecimiento de la oferta hotelera madrileña experimentaba una ralentización desde 2009, con el objetivo de reorganizar su oferta. El año 2012 es diferente, ya que con 1.161 establecimientos presenta un crecimiento del 18% respecto al año anterior; superior al que se da en España cuya oferta se estanca. En el caso de las plazas hoteles Madrid con 104.691 plazas (+0,5%), y supera a diferencia de años previos el crecimiento de plazas hoteleras españolas (1.432.582 plazas y 0,3% de tasa de variación). Esto supone que Madrid despunta, por primera vez desde 2008, a el conjunto de la oferta alojativa española.

Como se observa en la Tabla 6, la situación en la CAM por categorías hoteleras también presenta un cambio importante. Actualmente, por establecimientos, las categorías que más crecen son las de estrellas de plata (3,3%), principalmente los establecimientos de 1 estrella de plata, mientras que los establecimientos con categorías de oro disminuyen un 0,5%, aunque los hoteles de 5 estrellas suben un 0,7% y los que más bajan son los hoteles de 1 estrella (-7,7%) y de 3 estrellas (-1,5%). Esta situación es bastante diferente a la que se dio en 2011, con un crecimiento en el número de hoteles de categoría de oro (4,9%) y la disminución de los hoteles en categoría de plata (-3,2%). La cuota de mercado de los hoteles de estrellas de plata (65,4%) es todavía muy superior a la media española (47,8%). En la CAM están empezando a surgir pensiones y hostales que a pesar de su categoría, ofrecen niveles de servicios muy superior. Este tipo de establecimientos, muy habituales, llamados Bed & Breakfast, en otras ciudades europeas, parece que empiezan a encontrar su nicho de mercado en la ciudad de Madrid.

Tabla 6. Evolución establecimientos hoteleros por categoría hotelera, 2011-2012.

	2011				2012				Tasa de Variación 2011-2012	
	España		Madrid		España		Madrid		España	Madrid
	Nº estab.	% sobre total								
Total	14.997		1.161		14.995		1.182		0,0%	1,8%
Total * oro	7.774	51,8%	410	35,3%	7.826	52,2%	408	34,5%	0,7%	-0,5%
5* oro	251	1,7%	25	2,1%	256	1,7%	25	2,1%	2,0%	0,7%
4* oro	1.929	12,9%	171	14,8%	1.986	13,2%	173	14,6%	3,0%	1,0%
3* oro	2.515	16,8%	131	11,3%	2.506	16,7%	129	10,9%	-0,4%	-1,5%
2* oro	1.890	12,6%	57	4,9%	1.890	12,6%	57	4,8%	0,0%	0,4%
1* oro	1.189	7,9%	26	2,2%	1.188	7,9%	24	2,0%	-0,1%	-7,7%
Total * plata	7.223	48,2%	751	64,7%	7.170	47,8%	773	65,4%	-0,7%	3,0%
2 y 3* plata	3.083	20,6%	281	24,2%	3.077	20,5%	272	23,0%	-0,2%	-3,0%
1* plata	4.140	27,6%	470	40,5%	4.093	27,3%	502	42,5%	-1,1%	6,8%

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística.

Este año parece que vuelve la confianza en los apartamentos turísticos, en la CAM que aunque llevaban desde 2008 crecimiento exponencialmente, en 2011 presentaron un parón en

su crecimiento. En 2012 presentan un crecimiento importante con 51 establecimientos (+8,3%), mayor al que se da en España con 4.285 establecimientos y un crecimiento del 5,7%. En el caso de los apartamentos parece que se está racionalizando su estructura, porque a pesar de este crecimiento en Madrid disminuyen las plazas en un 5,3% (7.636 plazas) y en España aumentaron solo un 1,2% (444.807 plazas).

Otro tipo de establecimientos turísticos, de mucho peso en España es el camping y el turismo rural. Como se ha apuntado en años previos, este tipo de establecimientos tiene una importante crecimiento en la CAM. Al igual que en 2011 (8,8%) los hoteles rurales presentan un crecimiento importante, sobre todo en términos relativos en esta comunidad. En el año 2012 la oferta de alojamientos de turismo rural en Madrid es de 239, con un importante crecimiento del 7,2% y un año más, por encima del resto de establecimientos turísticos de la comunidad, llegando incluso a ser superior al crecimiento experimentado por el turismo rural a nivel nacional, con 15.035 establecimientos y un crecimiento del 2,4%. Por plazas, las tasas de crecimiento son muy superiores en Madrid (con 4.024 plazas y un crecimiento del 8,4%) respecto a España (137.761 plazas y un crecimiento del 3,4%).

En el caso de los campings no hay variaciones sustanciales desde 2010 en el número, ya que en la CAM eran 20 y ese mismo número en 2012. Las plazas aumentan ligeramente en 12 plazas, en términos absolutos.

A modo de resumen se puede decir que, a diferencia del año 2011, la CAM amplía su oferta alojativa, tanto hoteles, como apartamentos turísticos y alojamientos rurales. Influenciado probablemente por la candidatura a los JJOO 2020 y el proyecto en Alcorcón de Eurovegas. El proyecto de Eurovegas, muy controvertido y todavía no iniciado, está impulsado por la empresa *Las Vegas Sands* y si llegase a materializarse supondría, según dicha empresa, una inversión de 6.000 millones de euros, y la generación de 20.000 empleos para la construcción y 72.000 en el sector servicios. En la primera fase del proyecto se construirían 12 hoteles con 36.000 habitaciones, tres campos de golf, decenas de restaurantes y seis casinos.

A diferencia de 2011, el aumento de las plazas hoteleras si ha redundado negativamente en las tasas de ocupación. En el caso de los hoteles se han experimentado bajadas en las tasas de ocupación de todas las categorías hoteleras, pero sobre todo en las de menor categoría. Se alcanzan tasas de variación negativas de hasta dos dígitos, con un -16,3% en el caso de hoteles con 2 y 3 estrellas de plata (ocupación del 38,5%). Importante apuntar que las menores bajadas se han producido en los hoteles de 4 y 5 estrellas (-4,4% y -4,1 respectivamente y ocupaciones del 51,2% y 44,3% respectivamente). También destaca el hecho de que estas bajadas llegan a triplicar las que se producen en España, con una ocupación total del 52,2% y una tasa de variación del -2,7%. En el caso de los apartamentos turísticos y de turismo rural, las bajadas en la ocupación no han sido tan importantes y no hay muchas diferencias con el caso de España. En el caso de los apartamentos, Madrid obtiene una ocupación media del 48,1% (-2,7%) y España del 38,45% (-2,2%). El hecho de que España presente ocupaciones más bajas se debe a que el apartamento turístico ha tenido

mucho éxito en el caso de la CAM. Mientras, la ocupación de los establecimientos rurales llega al 15,44%, con una disminución del 2%.

El empeoramiento de la ocupación afecta negativamente al RevPar (-8,2% en RevPAR y -4,4% en empleo turístico) en la CAM. Como se verá a continuación, estos resultados se deben al peor comportamiento del conjunto de la demanda interna y por una caída de los viajes de los extranjeros muy afectados por los menores niveles de accesibilidad aérea, por la subida de tasas aeroportuarias, así como en la situación de sobre oferta latente que se ha concretado en intensas caídas en los niveles de ocupación y una caída del -2,6% en las tarifas medias (Exceltur, 2013a).

A pesar de las reducciones en conexiones aéreas, Madrid cuenta con una importante ventaja, su conectividad con destinos nacionales e internacionales. En el caso del transporte aéreo, en el año 2012 España ha recibido 63,1 millones de pasajeros internacionales, lo que ha significado permanecer en cifras muy similares al año anterior (-0,6%). La evolución por tipo de compañía fue opuesta: así, las CBC, que transportaron al 58% de los pasajeros, aumentaron un 1,4%, mientras que los que acudieron en compañías tradicionales descendieron un -3,2% (IET, 2013 – Encuesta de Coyuntura Informe CBC). El Aeropuerto de Madrid-Barajas con 15.260.845 pasajeros, ha presentado tasas de crecimientos negativas (-5,7%). Mientras, Barcelona con 11.785.056, presenta tasas de crecimiento muy importantes, que casi llegan a los dos dígitos (9,1%); si esta tendencia continúa Barcelona podría superar a Madrid en número de pasajeros en su aeropuerto.

La demanda turística-hotelera en la Comunidad de Madrid

Según datos de FRONTUR (2013) el año 2012 cierra con un incremento en el número de turistas del 1,8%, lo que ha supuesto alcanzar los 57,7 millones de llegadas. La comparativa con los datos de 2011, con 7,63% más que en 2010, cuadruplicando el incremento de 2010, muestra una ralentización, pero un crecimiento en definitiva. Francia, Alemania y Rusia han sido los mercados que más han impulsado esta subida, siendo Cataluña el destino que más se ha incrementado. La Comunidad de Madrid cierra el año 2012 con 4.494.486 millones de turistas, lo que supone un descenso del 2,4%. La menor afluencia de turistas franceses, asiáticos y estadounidenses condiciona este resultado, no compensando el incremento registrado por las llegadas de latinoamericanos.

En el caso de los viajes de los residentes en España, en 2012 se producen 158.739.314 de viajes, de los cuales el 92,3% se realizan en España (Familitur, 2013). Esto supone una reducción del 1,3% en el número de viajes realizados, pero si el análisis se centra en aquellos realizados dentro de España se observa que se ha producido una bajada muy pequeña (-0,6%). Esto resulta positivo si se compara con la reducción del 9,37% que experimentó en 2011.

El alojamiento más utilizado por los turistas que visitaron la CAM es el hotelero, y su media de uso en esta comunidad supera la media nacional.

La Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) muestra como los hoteles madrileños recibieron 9.833.342, un 5,2% menos que en 2011, y que si se compara con los resultados de 2011 es aún más negativa, ya que se produjo un crecimiento del 5,6%. Estos resultados son comparativamente peores a los de España, con 82.962.481 turistas y una reducción del 2,8%. El lugar de origen de estos turistas es mayoritariamente España, tanto en la CAM (55%) como en España (51,9%). Por número de viajeros, los extranjeros que más visitan España son los ingleses (9,4%) seguidos de los alemanes (8,5%). La situación de Madrid es muy diferente. Los viajeros que más nos visitan son los estadounidenses (5,2%), seguidos de los italianos (4,8%) y los franceses (3,4%). Los americanos nos visitan más en 2012 (2,4%), al igual que los italianos (2,9%), aunque los franceses nos visitan menos (-4,5%).

El número de pernoctaciones ha llegado en la CAM a 18.625.876, un 6,8% menos que en 2011, y que contrasta más aún por el hecho de que en 2011 experimentó un crecimiento del 8%. Al mismo tiempo, en España se producen 280.659.549 pernoctaciones y la bajada es menor, de 2,1%. La distribución de pernoctaciones en función del origen de los turistas muestra una distribución bastante equitativa entre residentes y no residentes; en Madrid el 50,1% de los turistas que se alojan en hoteles son residentes, frente al 36,4% en España. La gran diferencia es la evolución de estos indicadores. En España han bajado muchos más los residentes (-8,4%), mientras que los no residentes aumentan (1,9%). El caso de Madrid es el contrario: bajan más los no residentes (-9,4%) que los residentes (-4%). Por nacionalidad, son los estadounidenses los que más noches duermen en Madrid (5,9) seguidos por los italianos (5%).

En referencia a los alojamientos hoteleros, la estancia media disminuye en Madrid, no así en España. Para el caso de Madrid en 2012, la estancia media sigue bastante lejos de la estancia media nacional (3,38 frente a 1,89 de la CAM), lo cual es lógico dadas sus características como destino urbano; sobre su evolución respecto al año anterior, no hay cambios.

En relación a los apartamentos turístico y los alojamientos rurales la situación es bastante diferente. En los apartamentos de la CAM el 51,7% de las pernoctaciones las realizan residentes y el 19,4% provienen de la Unión Europea (UE). En el caso de España, el 23,5% de las pernoctaciones las realizan los residentes y el 66,7% son residentes en la UE. También es diametralmente diferente la evolución. En Madrid se han producido disminuciones de las pernoctaciones en los apartamentos del 7,7%, frente al -0,9% de España. En Madrid los que más se reducen son los de la Unión Europea (-10,8%), mientras que en España los residentes (-5,4%). Para el caso de los alojamientos rurales, recibieron en 2012, 238.468 pernoctaciones en Madrid y 7.527.375 en España. Pero en este caso el resultado es completamente diferente al resto de alojamientos turísticos. En Madrid sube un 6,5%, mientras que en España se reduce un 2,2%. En Madrid suben mucho los residentes (7,3%) y bajan los no residentes (-5,5%), mientras que en España disminuyen los residentes (-5,9%) y suben los no residentes (12,5%).

Según datos de la EOH, la distribución de viajeros y pernoctaciones a lo largo del año muestra una estacionalidad en esta Comunidad, muy diferente al caso español y más

constante en su distribución a lo largo de los meses. Tradicionalmente, los meses más activos son los de Mayo y Octubre (9,4% de los viajeros), seguidos por Septiembre (8,9%). Los meses con menor afluencia de turistas son Enero (7,17%), Diciembre (7,4%) y Agosto (7,5%).

En definitiva, la situación de la demanda turística en la CAM puede resumirse en una palabra: crisis.

4.3. Conclusiones

En el caso del mercado hotelero español el año 2012 ha sido un año complicado, debido a los malos resultados del turismo de interior, que no se han visto compensados por el turismo extranjero. Las pernoctaciones en establecimientos hoteleros alcanzaron la cifra de 281,3 millones en 2012, con un descenso del 1,9% respecto al año anterior al igual que la ocupación que fue del 52,3% con un descenso anual del 2,3%. No obstante, esta disminución se debe más a los residentes cuyas pernoctaciones disminuyeron un 8,4% que al turismo internacional que creció un 2,3%.

Por otra parte, es importante señalar la **alta estacionalidad** del sector ya que del total de pernoctaciones de 2012, el 67,3% se concentraron entre los meses de mayo y Octubre.

También cabe destacar como característico de nuestro sector la **alta concentración de la demanda en zonas costeras** tanto de los residentes como de los turistas internacionales. Así Andalucía, Comunitat Valenciana y Cataluña fueron los destinos principales de los viajeros residentes en España que pernoctaron en hoteles en 2012, al concentrar el 20,6%, 14,1% y 13,6%, respectivamente, del total de las pernoctaciones de dichos viajeros. Por otro lado, Illes Balears y Canarias concentraron el 54,9% del total de las pernoctaciones efectuadas por los viajeros no residentes en España en 2012. Cataluña fue el tercer destino de los viajeros no residentes, con un 19,2% del total de las pernoctaciones.

Por otra parte, las principales zonas turísticas por número de pernoctaciones en 2012 fueron la isla de Mallorca, con más de 42,5 millones de pernoctaciones, la isla de Tenerife (22,6 millones) y Palma-Calviá (17,3 millones). Los puntos turísticos con más pernoctaciones durante 2012 fueron Barcelona, Madrid y San Bartolomé de Tirajana. Los dos primeros puestos han invertido su orden respecto a 2011.

Respecto a la nacionalidad, señalar la **alta dependencia de mercados internacionales** (alemanes e ingleses) ya que aunque los españoles son los clientes fundamentales de los hoteles nacionales (51,8%) la importancia es menor cuando se hace referencia a las pernoctaciones (36,3%) puesto que los clientes extranjeros suelen hospedarse en su periodo vacacional siendo, por tanto, más largas sus estancias. Los turistas alemanes e ingleses continúan siendo los que más pernoctaciones realizan con más de 91 millones en 2012, lo que supuso más de la mitad del total de pernoctaciones realizados por viajeros no residentes. Los siguientes mercados emisores fueron Francia, Italia y Rusia con cuotas del 6,8%, 4,5% y 4,3%, respectivamente. Los crecimientos más significativos en 2012 los experimentaron Rusia, Noruega, Suecia, Finlandia y Reino Unido.

Con relación a la oferta cabe destacar la **gran atomización del sector**, con sólo un 25% de la planta hotelera perteneciente a cadenas, no obstante, se observa un avance considerado de estos últimos años. Por otro lado, señalar **la profusión de pymes** dentro del sector, un 48% de los establecimientos son hostales y pensiones.

En el caso de la Comunidad de Madrid, 2012 ha sido especialmente negativo. Los problemas en Iberia, la reducción del número de vuelos de CBC, la crisis económica española y la consecuente reducción de la demanda interna, junto con el relanzamiento de la oferta turística, ponen a Madrid en una situación complicada a nivel turístico, que no se está viendo en otros destinos turísticos urbanos.

Toda esta situación parecían poder solventarla los JJOO 2020, pero el haber perdido el 7 de septiembre de 2013 esta posibilidad, pone a la Administración Pública (AAPP) de la comunidad y a las empresas en la necesidad de un plan de choque. Es característica de Madrid la crítica a una AAPP sobredimensionada e ineficiente, que a pesar de los numerosos cambios de los últimos años, sigue siendo uno de los principales puntos débiles de esta comunidad. Y es necesario que AAPP y empresas trabajen conjuntamente en la mejora de este destino.

A pesar de la situación complicada que se vive en Madrid no sería justo terminar este capítulo sin arrojar esperanza y fe en un destino turístico que todavía tiene mucho camino que recorrer. El informe Exceltur (2013b) presenta a Madrid como el destino más competitivo en los siguientes aspectos: “capacidad de atracción de la oferta de productos de ocio”, “capacidad de atracción de la oferta de productos turísticos de negocios” y “accesibilidad y movilidad. Y esto, y todo el espíritu de superación de la sociedad madrileña terminará relanzando Madrid como destino.

Una vez analizadas las conclusiones principales de este estudio, se proponen las siguientes medidas: **diversificar el producto turístico, dirigirnos a otros segmentos que eviten la estacionalidad, potenciar la concentración de empresas, renovar la planta hotelera, introducir innovaciones tecnológicas en la comercialización que otorguen una posición más ventajosa a los hoteles frente a los intermediarios, profesionalización mayor del sector con la aplicación de nuevas filosofías de gestión como el Revenue Management, implantar otros modelos de negocio que permitan una mayor expansión de nuestras cadenas: como la franquicia, management, condohotel, etc., una homologación de la clasificación hotelera en el ámbito nacional y europeo, un mayor corporativismo del sector y mayor implicación de la administración en la financiación, promoción y renovación así como, en la salvaguardia del sector hotelero, frente a una oferta residencial ilegal que cada vez es mayor en España.**

5. CAPÍTULO 5. FUENTES ESTADÍSTICAS SOBRE LA SITUACIÓN DE LA MUJER EN PUESTOS DE DECISIÓN

Aunque se han producido importantes avances económicos, sociales y tecnológicos, entre otros, el desarrollo de la sociedad actual no podrá progresar sin una verdadera igualdad de la mujer en aspectos como el laboral entre otros roles que la mujer representa. En la actualidad, todavía siguen existiendo brechas importantes, sin embargo, es difícil analizar el volumen y el valor de dicha desigualdad pues todavía no existe suficiente información estadísticas al respecto. Si bien, se ha avanzado mucho en los últimos años, el sector turístico carece todavía de fuentes y estadísticas específicas que permitan conocer variables más específicas que las relativas a mujeres activas, ocupadas, inactivas, en paro o diferencias salariales, de tipología de contrato, número de horas trabajadas, entre otras.

El **objetivo** de este apartado es, por tanto, **realizar un estudio sobre la situación de la mujer en el mercado laboral turístico así como profundizar en la necesidad de generar estadísticas que permitan conocer qué posiciones ocupan en las empresas, entre otros ítems que en la actualidad si han sido analizados para otros sectores económicos.**

Según un reportaje de la revista Hosteltur (2011) las mujeres superan en número a los hombres en las Escuelas de Turismo, así como en la mayoría de empresas relacionadas con la actividad turística, desde pymes a multinacionales. Sin embargo, son minoría o inexistentes en los Consejos de Administración y su porcentaje es inferior al de los hombres en los puestos de responsabilidad. Así, se destaca como dato ilustrativo que en el informe 2011 presentado por el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad donde se presentan 39 empresas con el distintivo de "Igualdad en la Empresa", esto es, aquellas que destacan en la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidad con sus trabajadoras y trabajadores, ninguna pertenece al sector turístico. Algunos de los datos que se presentan a continuación demostrarán que no se trata de que el sector no esté representado por mujeres, pues son mayoría, sino que no se cumplen con los requerimientos mínimos de igualdad de diferentes variables importantes.

5.1. Estadísticas y situación de la mujer a nivel mundial

Algunas estadísticas a nivel internacional muestran la brecha de género existente. Así, el Informe sobre Desarrollo Humano de las Naciones Unidas (2013) define un Índice de Desigualdad de Género² y otros indicadores relacionados. El grado de discriminación puede medirse mediante el Índice de Desigualdad de Género (IDG), que recoge la pérdida de logros a causa de la desigualdad de género en tres dimensiones: salud reproductiva, empoderamiento y participación en el mercado laboral. Cuanto más elevado sea el valor del IDG, mayor será la

²Índice de Desigualdad de Género: índice compuesto que mide la pérdida de logros en tres dimensiones del desarrollo humano: salud reproductiva, empoderamiento y mercado laboral, debido a la desigualdad entre hombres y mujeres.

discriminación. En función de los datos de 2012 de 148 países, el IDG muestra grandes variaciones entre países, las cuales abarcan desde 0,045 (en los Países Bajos) hasta 0,747 (en Yemen), con un promedio de 0,463.

En este sentido, con datos de 2012, España se sitúa en una posición 23 (valor global) por debajo de otros países con desarrollos humanos altos como los países del norte de Europa, Suiza, Francia, Países Bajos, Alemania, Dinamarca, EEUU, Japón, Canadá o Bélgica, entre otros. España ha bajado 10 posiciones respecto del informe de 2011 lo que denota una caída importante en cuanto a la igualdad de la mujer. Aparecen también con mejores indicadores la República de Corea, Hong Kong o Singapur. Así, a pesar de que en España queda mucho por hacer en términos de igualdad de género es importante manifestar que se trata de un reto a nivel mundial donde primeras potencias económicas parecen sufrir situaciones similares.

La posición de España en el subíndice de situación de la mujer en el mercado laboral, según datos de esta misma institución, se muestran en la tasa de participación de la mujer en la fuerza de trabajo, la cual es de un 51,6% dos puntos superior a la de 2011. Esta misma tasa en países con posiciones globales en el ranking más altos resulta inferior. Este es el caso de Bélgica, República de Corea o Japón con valores de 47,7, 49,2 y 49,4 respectivamente³.

La Organización Mundial de Turismo no cuenta con estadísticas específicas respecto de la desigualdad de género en el sector turístico a nivel mundial. Sin embargo, en los últimos años se ha elaborado una investigación centrada en países en vías de desarrollo (Global Report on Women in Tourism, UNWTO, 2010) donde se analizan algunos indicadores de participación de la mujer en el mercado laboral turístico. Así, los resultados muestran que la mujer ocupa un 49% del total de trabajos en hoteles y restaurantes. Los países situados en los tres primeros puestos fueron Mali (81.8%), Etiopía (80.1%) y Lesotho (79.5%) mientras que los peor situados resultaron Yemen (1.4%), Arabia Saudí (1.8%) y Egipto (3.3%). Por regiones, la media de mujeres profesionales del sector de hostelería fue de un 38,9% en Asia, 36,6% en América Latina y 34,9% en África.

Sin embargo, un dato interesante es que mientras las mujeres en estos países no aparecen bien representadas como empresarias, en el sector turístico estos porcentajes mejoran llegando a representar un 36% del total. Asimismo, de los países analizados había una proporción relativamente alta de mujeres en los ministerios o administraciones públicas de turismo (21%) según datos del año 2010. Respecto de los comités turísticos a nivel nacional un 20% eran mujeres. Por último, únicamente un cuarto de los presidentes de las asociaciones de turismo son mujeres.

A pesar de todos estos datos que resultan significativos para estos países, todavía existe una carencia importante de información que incorpore al resto de países y que

³Tasa de participación en la fuerza de trabajo: porcentaje de la población económicamente activa del país que participa en el mercado laboral, ya sea trabajando o buscando trabajo, expresado como porcentaje de la población económicamente activa.

establezca una serie de indicadores homogéneos acerca del papel de la mujer en el sector turístico. Del mismo modo, la manifiesta desigualdad existente entre hombres y mujeres en países en vía de desarrollo parece resuelta en los desarrollados, sin embargo, esto no se corresponde con una realidad que a continuación será analizada en detalle.

5.2. Estadísticas y situación de la mujer a nivel europeo

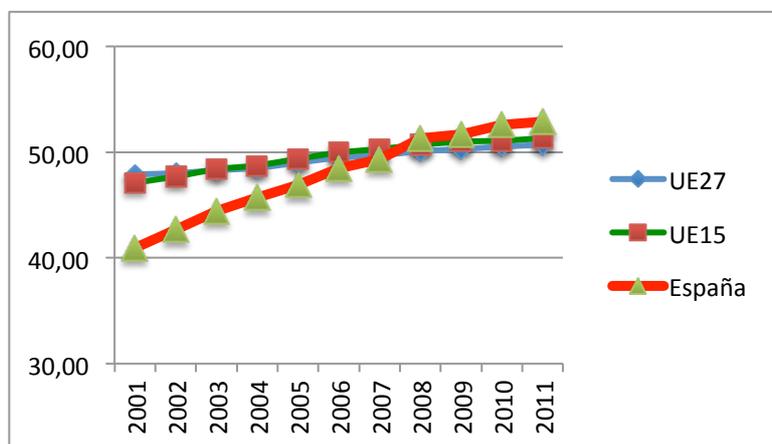
La tasa de actividad de la mujer en la Unión Europea de los 27 ha ido incrementándose de manera paulatina, como lo ha hecho la correspondiente a la UE de los 15 y la de España. Un dato significativo es que los crecimientos de la citada tasa han sido superiores en España durante los últimos años, un indicativo de los progresos realizados por este país (tabla 1 y gráfico 1).

Tabla 1. Tasa de actividad mujer en Europa.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (2T)
UE27	47,9	48,0	48,3	48,5	49,0	49,5	49,7	50,1	50,3	50,5	50,7		
UE15	47,1	47,7	48,4	48,7	49,4	50,0	50,3	50,7	51,0	51,1	51,3		
España	40,9	42,7	44,4	45,7	46,9	48,5	49,3	51,3	51,7	52,6	52,9	53,4	53,3

Fuente: Elaboración propia a partir de EUROSTAT (2012) y Encuesta de Población Activa (2012), Instituto Nacional de Estadística.

Gráfico 1. Tasa de actividad de la mujer en Europa



Fuente: Elaboración propia a partir de EUROSTAT, 2012 y EPA, 2013

Respecto de la tasa de ocupación por sexos, y a pesar que ha crecido tanto en la UE como en España, los datos de 2011 muestran tasas inferiores a la media de los países europeos. En este caso, ocurre tanto en el caso de hombres como mujeres donde hay una brecha de casi 9 puntos. Un dato relevante es que desde 2001 esta tasa ha bajado en el caso de los hombres mientras que en el de las mujeres ha ido creciendo lentamente. Así, los efectos

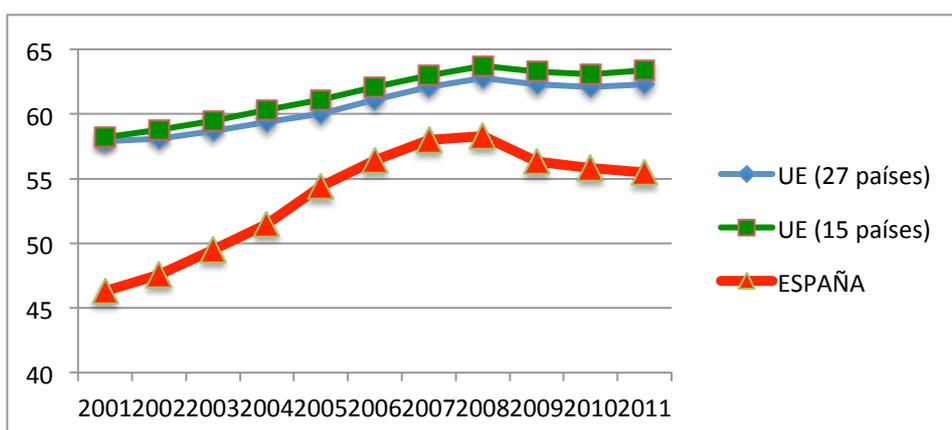
de la crisis han hecho que el progreso de la ocupación de la mujer sea más lento de lo esperado (tabla 2 y gráficos 2 y 3).

Tabla 2. Tasa de ocupación por sexos en Europa

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
MUJER											
UE (27 países)	57,9	58,1	58,7	59,4	60	61,1	62,1	62,8	62,3	62,1	62,3
UE (15 países)	58,2	58,8	59,5	60,3	61,1	62,1	63	63,7	63,3	63,1	63,4
ESPAÑA	46,3	47,6	49,5	51,5	54,4	56,4	58	58,3	56,3	55,8	55,5
HOMBRE											
UE (27 países)	76	75,5	75,5	75,6	76	76,9	77,8	77,9	75,8	75,1	75
UE (15 países)	77,7	77,4	77,4	77,5	77,7	78,4	79	78,9	76,7	76,1	76
ESPAÑA	77,8	77,7	78,3	78,7	79,9	80,7	80,7	78,1	71	69,1	67,6

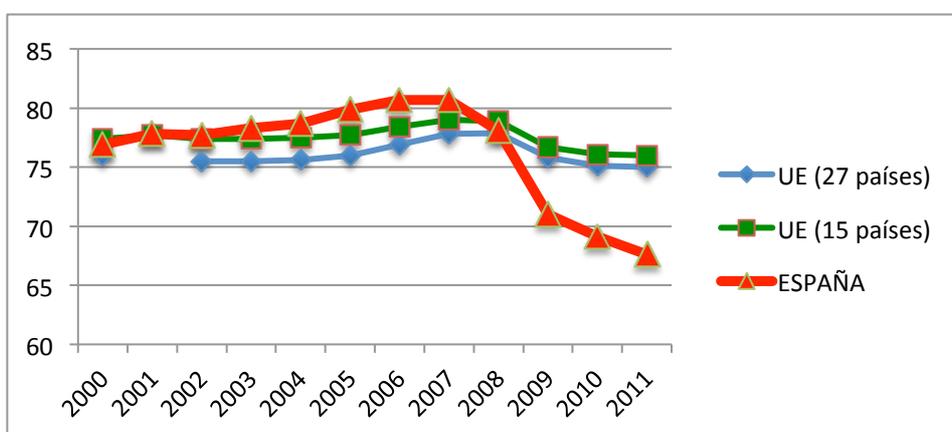
Fuente: Elaboración propia a partir de EUROSTAT, 2012

Gráfico 2. Tasa de ocupación de la mujer en Europa



Fuente: Elaboración propia a partir de EUROSTAT, 2012

Gráfico 3. Tasa de ocupación del hombre en Europa



Fuente: Elaboración propia a partir de EUROSTAT, 2012

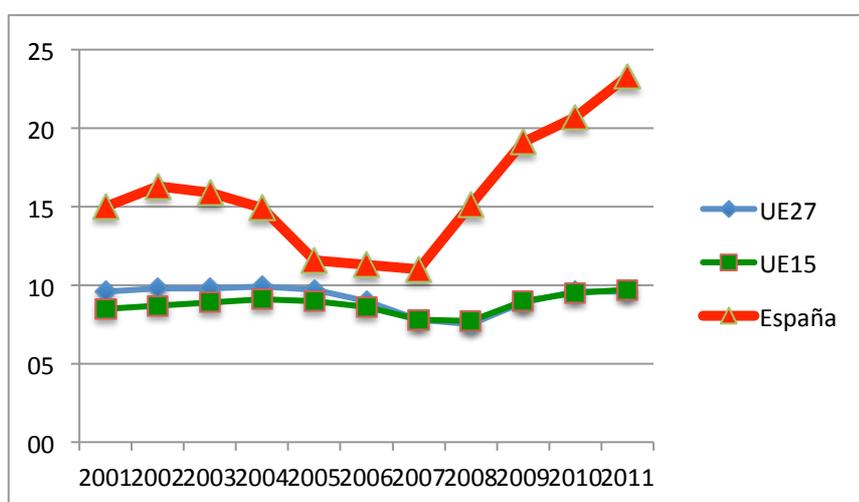
Como ocurre con los datos generales de paro, en el caso de la mujer, las diferencias en la tasa de paro con la UE son importantes y llegan en 2011 a ser casi 14 puntos más altas (tabla 3 y gráfico 4).

Tabla 3. Tasa de paro de la mujer en Europa

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
UE27	9,7	9,0	7,8	7,5	8,9	9,6	9,6	
UE15	9,0	8,6	7,8	7,7	9,0	9,5	9,7	
España	12,1	11,5	10,8	13,0	18,4	20,0	22,2	25,4

Fuente: Elaboración propia a partir de EUROSTAT, 2012 y Encuesta de población activa (EPA), Instituto de Estudios Turísticos.

Gráfico 4. Tasa de paro de la mujer en Europa



Fuente: Elaboración propia a partir de EUROSTAT, 2012

Lo mismo sucede con las tasas de paro de larga duración de la mujer en la UE. El caso de España supera a la mayoría de países de la zona a excepción de Grecia (tabla 4).

Tabla 4. Tasa de paro larga duración mujer en Europa

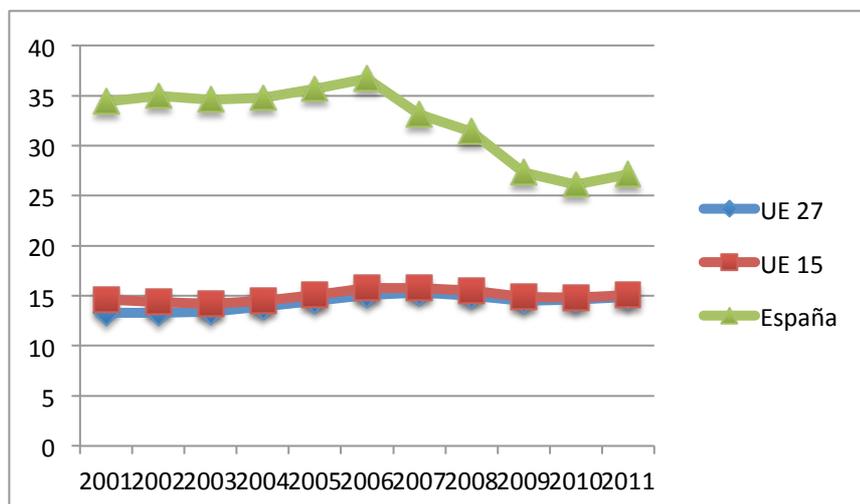
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Bélgica	5	4,9	4,3	3,7	3,6	4,1	3,6
Bulgaria	6,1	5,3	4,5	3,1	3,1	4,5	5,5
República Checa	5,3	4,9	3,6	2,8	2,5	3,5	3,2
Dinamarca	1,2	0,9	0,7	0,5	0,5	1,2	1,7
Alemania	5,8	5,8	5	4	3,4	3	2,6
Estonia	4,2	2,6	1,7	1,4	3	5,9	6,4
Irlanda	0,9	0,9	0,9	0,9	1,8	3,7	5
Grecia	8,9	8,1	7	6	6	8,1	11,5
España	3,4	2,8	2,5	2,9	5	7,7	9,5
Francia	4,3	4,2	3,6	3	3,4	3,9	4,2
Italia	5,2	4,5	3,9	4,1	4,4	4,8	5
Chipre	1,8	1,1	0,7	0,5	0,6	1,3	1,5
Letonia	4	2	1,3	2	3,8	6,8	6,7
Lituania	4,5	2,5	1,3	1,4	2,8	5,8	6,7
Luxemburgo	1,2	1,5	1,1	2,1	1,6	1,4	1,6

Hungría	3,2	3,4	3,6	3,7	4,1	5,2	5,3
Malta	3,4	2,6	2,5	2,6	2,4	2,7	2,5
Países Bajos	2,1	2	1,5	1,1	1	1,2	1,4
Austria	1,4	1,3	1,4	0,9	1	0,9	1
Polonia	11,4	8,6	5,4	2,8	2,9	3,2	4
Portugal	4,4	4,6	4,7	4,3	5	6,5	6,4
Rumanía	3,4	3,6	2,7	1,8	1,8	2,1	2,8
Eslovenia	3,3	3,5	2,7	2,1	1,9	2,9	3,5
Eslovaquia	12,4	11,3	9,4	7,7	7,4	9,6	9,1
Finlandia	2	1,8	1,4	1,1	1,1	1,5	1,2
Suecia	0,8	0,9	0,8	0,7	1	1,3	1,2
Reino Unido	0,7	0,8	0,9	0,9	1,4	1,8	2
Islandia	0,3	0,3	0,3	0,1	0,4	1,1	1,6
Liechtenstein
Noruega	0,8	0,7	0,4	0,3	0,5	0,5	0,7
Suiza
Montenegro
Croacia	8,4	7,8	7	6,5	6,3	7,4	8,6
Antigua República Yugoslava de Macedonia
Turquía	..	3,6	3,1	3,1	3,8	3,9	3,2

Fuente: Elaboración propia a partir de EUROSTAT, 2012

La tasa de temporalidad del empleo de la mujer en España es más alta que la media de la UE-27 y de la UE-15, lo que define que a pesar de ser un sector de gran participación de la mujer, el modelo de contratación temporal es mucho más alto (tabla 5 y gráfico 6).

Gráfico 6. Tasa de temporalidad en el empleo de la mujer en Europa y España



Fuente: Elaboración propia a partir de EUROSTAT, 2012

Respecto a las mujeres ocupadas en el sector de la hostelería de la UE un 14,3% se corresponden con las españolas, solo por detrás de Alemania con un 16,1% (tabla 6).

Tabla 6. Mujeres ocupadas en el sector de hostelería en Europa 2011 (miles)

UE-27 (miles)	5.528,2
---------------	---------

UE-15 (miles)	4.677,8				
País	Miles	% UE-27	País	Miles	% UE-27
Bélgica	78,5	1,4%	Lituania	27,4	0,5%
Bulgaria	105,2	1,9%	Luxemburgo	3,8	0,1%
Rep. Checa	106,6	1,9%	Hungría	100,7	1,8%
Dinamarca	53,0	1,0%	Malta	4,7	0,1%
Alemania	889,4	16,1%	P. Bajos	192,6	3,5%
Estonia	17,4	0,3%	Austria	165,4	3,0%
Irlanda	60,9	1,1%	Polonia	238,2	4,3%
Grecia	148,2	2,7%	Portugal	180,3	3,3%
España	791,4	14,3%	Rumanía	123,2	2,2%
Francia	524,1	9,5%	Eslovenia	26,8	0,5%
Italia	647,5	11,7%	Eslovaquia	61,0	1,1%
Chipre	14,1	0,3%	Finlandia	60,2	1,1%
Letonia	25,1	0,5%	Suecia	85,7	1,6%
Reino Unido	796,8	14,4%			

Fuente: Elaboración propia a partir de EUROSTAT, 2012

La brecha salarial de género, no ajustada a las características individuales que pueden explicar parte de las diferencias salariales entre mujeres y hombres, es la diferencia entre el salario por hora normal de trabajo de los hombres y de las mujeres, expresado como porcentaje del salario por hora normal de los hombres (véase Tabla 7).

Tabla 7. Brecha salarial en países de la ue

	2011	2010	2009	2008	2007
Unión Europea (27)	16,2	16,1	16,6	17,3	:
Alemania	22,2	22,3	22,6	22,8	22,8
Austria	23,7	24,0	24,3	25,1	25,5
Bélgica	10,2	10,2	10,1	10,2	10,1
Bulgaria	13,0	13,0	13,3	12,3	12,1
Chipre	16,4	16,8	17,8	19,5	22,0
Dinamarca	16,4	16,0	16,8	17,1	17,7
Eslovaquia	20,5	19,6	21,9	20,9	23,6
Eslovenia	2,3	0,9	-0,9	4,1	5,0
España	16,2	16,2	16,7	16,1	18,1
Estonia	27,3	27,7	26,6	27,6	30,9
Finlandia	18,2	20,3	20,8	20,5	20,2
Francia	14,7	15,6	15,2	16,9	17,3
Grecia	:	:	:	22,0	:
Hungría	18,0	17,6	17,1	17,5	16,3
Irlanda	:	13,9	12,6	12,6	17,3
Italia	5,8	5,3	5,5	4,9	5,1
Letonia	13,6	15,5	13,1	11,8	13,6
Lituania	11,9	14,6	15,3	21,6	22,6
Luxemburgo	8,7	8,7	9,2	9,7	10,2
Malta	12,9	13,4	13,8	9,2	7,8
Países Bajos	17,9	17,8	18,5	18,9	19,3
Polonia	4,5	4,5	8,0	11,4	14,9

Portugal	12,5	12,8	10,0	9,2	8,5
Reino Unido	20,1	19,5	20,6	21,4	20,8
Rep. Checa	21,0	21,6	25,9	26,2	23,6
Rumanía	12,1	8,8	7,4	8,5	12,5
Suecia	15,8	15,4	15,7	16,9	17,8
Croacia	17,6	15,5	:	:	:
Otros países					
Noruega	15,9	16,1	16,5	17,0	15,6
Suiza	17,9	17,8	18,4	18,4	:

Fuente: Instituto de la Mujer con información de Eurostat.

La tabla 8 muestra la tasa de paro femenina en países de la Unión Europea. Como puede comprobarse el último dato disponible de 2010 muestra no sólo que España tiene la cifra más elevada sino que esta ha tenido una muy importante subida desde el año 2011, mucho más alta que la media de la Unión Europea.

Tabla 8. Tasa de paro femenina en países de la UE

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Unión Europea	9,60	8,80	7,50	7,80	9,10	9,80	10,10	9,90	8,60	8,50
Alemania	6,60	6,90	7,50	8,70	10,10	10,70	10,10	9,30	8,20	7,80
Austria	4,20	4,60	4,10	5,00	5,20	5,50	5,40	4,30	4,50	4,10
Bélgica	8,50	8,10	7,60	8,50	9,30	9,50	8,30	8,00	7,80	6,90
Bulgaria	9,50	6,60	5,80	7,30						
Chipre*	6,50	5,50	4,20	4,60	5,40	6,50	5,40			
Dinamarca	6,60	5,40	3,70	4,20	4,50	5,30	5,40	5,70	4,30	4,80
Eslovenia*	7,10	5,80	4,80	5,90	7,20	7,00	6,40			
España	20,50	18,40	13,00	10,90	11,60	15,30	15,20	15,90	16,30	15,10
Estonia*	14,30	10,60	5,30	3,90	5,60	7,10	8,70			
Finlandia	7,60	7,60	6,70	7,20	8,10	8,60	10,60	9,90	10,20	10,80
Francia	10,20	9,80	7,90	8,50	9,90	12,20	9,70	9,90	9,80	10,50
Grecia	16,20	13,20	11,40	12,80	13,60	4,00	15,90	14,30	14,60	15,40
Hungría*	10,70	9,70	8,10	7,70	7,80	7,40	5,90			
Irlanda	9,70	8,00	4,60	4,20	4,10	10,10	3,80	4,00	3,80	3,60
Italia	9,70	9,30	8,50	7,90	8,80	10,10	10,20	11,90	12,60	13,00
Letonia*	15,70	13,90	6,90	5,60	6,20	8,70	10,40			
Lituania*	14,50	10,40	5,60	4,30	5,40	8,30	11,60			
Luxemburgo	5,30	6,00	6,00	4,70	6,20	5,80	7,10	4,60	3,60	2,20
Malta*	7,20	7,60	6,80	7,70	8,90	8,90	8,30			
Países Bajos	4,50	3,50	3,00	3,60	4,40	5,10	5,00	3,80	2,90	2,50
Polonia*	10,00	8,70	8,00	10,40	14,90	19,10	19,80			
Portugal	12,20	10,30	8,80	9,70	9,00	8,70	7,20	7,20	5,30	5,00
Reino Unido	6,80	6,40	5,10	4,90	4,90	4,30	4,20	4,10	4,30	4,10
República Checa*	8,50	7,70	5,60	6,70	8,80	9,80	9,70			
República Eslovaca*	14,60	12,80	10,90	12,70	14,70	17,20	19,60			
Rumanía	6,50	5,80	4,70	5,40						

Suecia	8,20	8,00	6,60	6,50	7,30	7,70	6,20	5,00	4,60	4,40
--------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Fuente: Instituto de la Mujer con información de Eurostat.

Respecto de las mujeres en puestos de responsabilidad, la información tanto de carácter europeo como en España para el ámbito turístico es prácticamente inexistente.

El estudio *Women Matter, Making the Breakthrough* (McKinsey&Company, 2011) realizado por la empresa McKinsey&Company desde el año 2007, muestra la situación de la mujer a través del análisis de 235 empresas europeas. Este trabajo destaca las compañías que mejor están actuando en términos políticas de género así como las que cuentan con una mayor proporción de mujeres en puestos de dirección. A pesar de que se han producido resultados importantes en los últimos años, todavía las mujeres no superan el 20% de los puestos en comités ejecutivos de empresas europeas y tan solo 8% de las grandes empresas, participantes del estudio, manifiestan que sus trabajadoras ocupan más un cuarto de los puestos de poder. No obstante, las compañías están poco a poco introduciendo políticas novedosas y el 63% de ellas tienen al menos 20 iniciativas distintas puestas en marcha dentro de sus planes de diversidad de género.

Asimismo, la Comisión Europea en varios de sus informes relativos a la Estrategia para la Igualdad entre Mujeres y Hombres para los años 2010-2015⁴ analiza tanto la situación de la mujer en órganos de poder (Comisión Europea, 2010) como la opinión de los europeos respecto de la mujer en varios escenarios de la vida, entre ellos, el laboral (Comisión Europea, 2012). Según este informe entre 2009 y 2010 la diferencia entre el empleo femenino y masculino se siguen estrechando, con una disminución de 0,4 puntos porcentuales (del 13,3 a 12,9). A nivel nacional son significativas las diferencias existentes, de forma negativa para las mujeres, en Malta, Italia y Grecia, mientras que Lituania, Estonia y Letonia tienen las peores tasas para hombres. Las tasas de desempleo para los hombres y las mujeres han aumentado desde 2009, debido a la crisis y es 9,6% tanto para hombres como mujeres.

5.3. Estadísticas y situación de la mujer en España

La información estadística disponible en España referente a la situación de la mujer en el mercado laboral y su posición en el mismo, tanto desde una perspectiva general como específica del sector turístico, carece de datos importantes salariales, de la función real desempeñada, el nivel de desempeño de cada empleado y el nivel de responsabilidad asumido, entre otras variables.

La entrada masiva de la mujer al mercado laboral español se manifiesta desde el año

⁴Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010. The gender balance in business leadership (Comisión Europea, 2010) y Women in Decision-Making Positions (Comisión Europea, 2012)

2000 en un importante crecimiento de la tasa de actividad de más de 10 puntos. No obstante, también se han puesto de manifiesto una serie de desigualdades de género que no aparecen en las estadísticas pero que, sin embargo, siguen estando presentes. Los niveles de actividad y de ocupación siguen estando, como hace más de 10 años, por debajo de los masculinos aunque desde el año 2005, como puede observarse en la tabla 8, la diferencia ha ido decreciendo, pasando de diferenciales de más de 20 puntos hasta llegar a una brecha en el último dato de 2012 de 13 puntos en la tasa de actividad y 10 en la de ocupación.

Tabla 9. Situación del mercado laboral España por sexos

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
MUJER								
TASA DE ACTIVIDAD	46,41	47,95	48,94	50,46	51,57	52,26	52,93	53,39
TASA DE EMPLEO	40,77	42,41	43,63	43,88	42,08	41,56	41,19	39,83
TASA DE PARO	12,16	11,55	10,85	13,04	18,39	20,48	22,16	25,38
HOMBRE								
TASA DE ACTIVIDAD	68,78	69,12	69,27	69,27	68,65	68,08	67,45	66,93
TASA DE EMPLEO	63,94	64,76	64,86	62,50	56,49	54,65	53,14	50,38
TASA DE PARO	7,04	6,31	6,37	10,06	17,72	19,73	21,21	24,73

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Población activa, INE . Tabla actualizada mayo 2013.

Respecto de la tasa de paro, se producen leves decrecimientos, tanto para mujeres como para hombres hasta el año 2007 cuando esta comienza a subir en ambos casos (ver tabla 9). Así, los últimos datos del año 2012 muestran tasas de paro en prácticamente los mismos niveles para hombres y para mujeres. Esta información indica que la crisis ha afectado de manera similar a las tasas de paro, sin embargo, todavía los hombres mantienen unas tasas de actividad y ocupación mayores. El reto, en este caso es analizar las características de los empleos en cada caso así como la posición desempeñada por cada uno de los sexos. Ya se presentaban algunos datos para España en las tablas 5, 6 y 7 donde se analizaban aspectos como las tasas de paro de larga duración, la brecha salarial o la temporalidad en el empleo en la UE y en España.

La brecha salarial de género, no ajustada a las características individuales que pueden explicar parte de las diferencias salariales entre mujeres y hombres, es la diferencia entre el salario por hora normal de trabajo de los hombres y de las mujeres, expresado como porcentaje del salario por hora normal de los hombres. En la tabla 10 se observa como es importante en el caso de España.

Tabla 10. Brecha salarial España por sector

	2005	2006	2007	2008	2009
Todos los sectores de actividad	18,78	18,77	19,09	15,73	15,87
Industria	27,0	25,4	24,2	22,5	21,3
Construcción	4,3	3,0	4,7	-1,8	3,7

Servicios	21,8	22,4	22,2	17,9	17,8
------------------	------	------	------	------	------

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial. INE.

Nota: La información, a partir del año 2008, se publica de acuerdo a la nueva CNAE 2009 e incluye a los/as trabajadores/as del Régimen General de la Seguridad Social de la sección de actividad O: Admon. Pública y Defensa; Seguridad Social Obligatoria. Por lo tanto, los datos a partir de este año no son comparables a los de años anteriores.

Respecto a la mujer en puestos directivos, el informe “Presente y futuro de las mujeres en los Consejos de Administración” de Addtalentia, para 2011, muestra como al inicio del último trimestre de 2011, las mujeres ocupan un 11,5% de los puestos de consejero en las sociedades del IBEX 35.

La Ley 2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres fijaba ocho años para alcanzar la paridad en los Consejos de Administración, en 2015. Para las empresas del IBEX-35, que parten del 6%, el objetivo suponía incrementar la presencia femenina 34 puntos porcentuales, -crecimiento medio anual por encima de 4puntos-, para llegar al 40% en 2015. Por tanto hoy deberíamos hablar de un 23% de talento femenino en los Consejos del IBEX. La comparación entre objetivos y resultados muestra que al ritmo actual se alcanzará la paridad en 2032. Otra generación más de talento femenino desperdiciada (véase tabla 10, 11 y 12).

Asimismo, no se debe olvidar que en 2007, el Informe McKinsey demostraba la conexión entre rendimiento de una empresa y porcentaje de mujeres de su Consejo y que en 2010 compara los resultados de las empresas con mayor participación femenina en la Comisión Ejecutiva del Consejo con las que tiene un Comité Ejecutivo exclusivamente de hombres y concluye: las empresas con más talento femenino obtienen como media unos rendimientos de capital un 41% superiores y un resultado operativo un 56% mayor a los de aquellas que prescinden del talento femenino.

Por su parte, en el año 2011 únicamente el 3,4% de los directores y gerentes fueron mujeres, mientras que en restauración y comercio había más de un 18%. Asimismo la tabla 11 muestra las mujeres ocupadas y, a pesar de que siguen siendo tasas más bajas que las de los hombres (en 2012 hubo 600.500 hombres frente a 257.300 mujeres directores o gerentes) refleja un ligero incremento en estos puestos en 2012.

Tabla 11. Mujeres ocupadas por tipo de ocupación

	2012	2011
1 Directores y gerentes	30,00	29,76
2 Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	54,89	54,32
3 Técnicos; profesionales de apoyo	37,35	37,68
4 Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina	65,47	65,10
5 Trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores	59,98	61,08
6 Trabajadores cualificados en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero	22,95	22,98

7 Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción (excepto operadores de instalaciones y maquinaria)	7,68	7,38
8 Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores	12,92	12,55
9 Ocupaciones elementales	62,90	61,62
0 Ocupaciones militares	10,25	12,10

Fuente: Instituto de la Mujer con datos de Encuesta de Población Activa.

Tabla 12. Mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de empresas IBEX-35

		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Amos	Total Consejo	503	478	463	506	507	506	474	502
	Presidentes/as	37	37	35	35	35	35	33	35
	Vicepresidente/a	39	40	41	53	55	51	50	52
	Consejeros/as	417	388	379	413	409	413	387	410
	Consejeros/as secretarios/as	10	13	8	5	8	7	4	5
% Mujeres	Total Consejo	2,58	2,09	3,46	6,43	8,48	10,28	10,13	7,17
	Presidentas	5,41	0	2,86	2,86	2,86	2,86	0,00	1,71
	Vicepresidentas	2,56	2,50	2,44	3,77	7,27	7,84	8,00	3,46
	Consejeras	2,88	2,32	3,69	7,51	9,29	11,14	11,37	8,20
	Consejeras secretarias	0	0	0	0	0	14,29	0,00	0

Fuente: Instituto de la Mujer a partir de datos recogidos de la CNMV

Nota 1: Hasta 2007, no se han contabilizado como cargo las personas jurídicas.

Nota 2: En la hoja de "Notas" aparecen todas las empresas del IBEX.35

Tabla 13. Participación de mujeres en los órganos de dirección de las empresas del IBEX 35

		2007	2008	2009	2010	2011
Ambos sexos	Total Personas en la Alta Dirección	560	602	577	550	525
	Presidencia Ejecutiva	28	29	36	31	22
	Vicepresidencia Ejecutiva	14	16	12	12	14
	Consejero Delegado	25	26	16	21	17
	Secretaría General/Secretaría Técnica	22	20	23	22	28
	Miembros de la alta dirección	471	511	490	464	444
% Mujeres	Total Personas en la Alta Dirección	4,29	5,81	6,59	6,73	7,24
	Presidencia Ejecutiva	3,57	3,45	2,78	0,00	0
	Vicepresidencia Ejecutiva	0,00	0,00	0,00	0,00	0
	Consejero Delegado	0,00	0,00	0,00	4,76	5,88
	Secretaría General/Secretaría Técnica	4,55	10,00	8,70	0,00	7,14
	Miembros de la alta dirección	4,67	6,26	7,14	7,76	7,88

Fuente: Instituto de la Mujer a partir de CNMV. Datos extraídos de los Informes sobre Gobierno Corporativo.

5.4. Situación de la mujer en el sector turístico

Con un total de 396.937 el volumen de personas activas en el sector de alojamientos

representa un 16% del total de la industria turística para el primer trimestre del año 2012. Asimismo, como muestra la tabla 14, se ha producido una importante caída de más de 4 puntos respecto del mismo trimestre del año anterior. Cifras que superan la media del sector servicios así como la de hostelería, que gracias al crecimiento de los servicios de comidas y bebidas creció en un 0,6%.

Tabla 14. Activos de la industria turística. Tasa de variación interanual 21001T-2012IT

Total Actividades Industria Turística	-0,4
Hostelería	0,6
Servicios de alojamiento	-4,1
Servicios de comidas y bebidas	2,3
Transporte de viajeros	-6,3
Otras Actividades Industria Turística	-0,3
Total Actividades Sector Servicios	-0,5
Total Actividades a Nivel Nacional	0,0

FUENTE: Elaboración propia a partir de Instituto de Estudios Turísticos con información de la EPA.

Respecto de los últimos datos disponible por sexos (tabla 15), destaca el mayor volumen de mujeres activas que de hombres en la rama de hostelería, tanto en servicios de alojamiento como en comidas y bebidas. Los últimos datos disponibles del segundo trimestre de 2013 muestran un ligero descenso en el volumen de activos tanto en hombres como en mujeres, a excepción del servicio de comidas y bebidas que crece en el sector masculino.

Tabla 15. Activos por sexo y rama de actividad. Valores absolutos respecto del total de cada sexo (Miles de personas)

	Hombres				Mujeres			
	Valor absoluto				Valor absoluto			
	2013 (TII)	2012 (TII)	2011 (TII)	2010 (TII)	2013 (TII)	2012 (TII)	2011 (TII)	2010 (TII)
Servicios de alojamiento	164,3	181,6	191,3	167,3	232,8	232,6	261,2	231,8
Servicios de comidas y bebidas	616,4	602,2	561,7	582,0	655,7	681,0	670,4	684,2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA (INE)

En valores absolutos, las mujeres presentan un volumen de ocupados más alto que los hombres tanto en servicios de alojamiento como en servicios de comidas y bebidas. Es importante destacar que desde el año 2008 las cifras correspondientes al número de ocupados

en servicios de alojamiento han subido mientras las de comidas y bebidas han bajado levemente (ver datos desde 2010 en tabla 15).

Por otro lado, algunos datos de años previos y respecto de la ocupación en turismo el Instituto de Estudios Turísticos, señalan que en el tercer trimestre de 2011 el sector turístico concentró el 12,3% del total de ocupados en la economía española. En el primer trimestre de 2012, las ramas turísticas que registraron mayor peso de ocupación fueron los servicios de comidas y bebidas (49,3% del total), otras actividades turísticas (23,1%), los servicios de alojamiento (14,7%) y el transporte de viajeros (12,8%). A finales de 2011 se incrementaron los ocupados, en tasa interanual, un 1,7% fundamentalmente por el tirón de los asalariados. Sin embargo, en el primer trimestre de 2012 esta cae en un 4,9%, destacando el caso de los alojamientos con una caída del 8,8%.

En turismo, una característica repetitiva es el predominio de la jornada laboral a tiempo completo. En el primer trimestre de 2012 los asalariados con jornada completa representaron el 73,9% del total de asalariados en el sector; en variación interanual disminuyeron los asalariados a tiempo parcial un 3,7% y un 3,9% a tiempo completo. En el sector de alojamientos los asalariados a tiempo completo bajaron un 10,9% mientras los de tiempo parcial subieron un 4,9%.

Como puede observarse en la tabla 16 el volumen de ocupados por sexo (media de los cuatro trimestres) muestra un considerable descenso desde el año 2011, fundamentalmente en servicios de alojamiento, tanto en hombres como en mujeres. Los primeros dos trimestres del año 2013 continúan acusando esta caída.

Tabla 16. Ocupados por sexo y rama de actividad. Valores absolutos respecto del total de cada sexo (Miles de personas)

	Hombres						Mujeres					
	Valor absoluto						Valor absoluto					
	2013 (T1,T2)	2012	2011	2010	2009	2008	2013 (T1,T2)	2012	2011	2010	2009	2008
Servicios de alojamiento	118,5	13 8,9	15 0,2	13 6	13 4,7	14 4,1	166,6	176 ,65	20 9,4	18 6,1	18 7,1	18 4,8
Servicios de comidas y bebidas	475,4	49 0,6	48 6,4	48 9,1	50 0,6	49 6,4	509,5	515 ,9	54 5,9	55 9,1	59 8,7	62 7,3
	593,9	62 9,5	63 6,6	62 5,1	63 5,3	64 0,5	676,1	692 ,5	75 5,3	74 5,2	78 5,8	81 2,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA (INE)

La tabla 17 señala, que en el caso de las mujeres, estas representan un porcentaje sobre el total mucho más alto en las jornadas a tiempo parcial. Aunque efectivamente no son la mayoría si duplican en volumen al caso de los hombres.

Desde el año 2008 el volumen de empleados a tiempo completo en hostelería ha venido reduciéndose tanto en hombres como en mujeres con el consiguiente incremento, por tanto, en el total de ocupados a jornada a tiempo parcial. Por sexos, se aprecia desde el año

2011 como las mujeres son protagonistas de un mayor número de ocupados a tiempo parcial. Los porcentajes señalan que en los dos primeros trimestres de 2013 un 32,9% del total de mujeres ocupadas en hostelería eran con jornadas parciales mientras que en hombres la cifra fue de un 20,5%. Siendo esto cierto es importante mencionar el amplio incremento que se ha producido en los últimos tres años en los ocupados masculinos a tiempo parcial, pasando de un 14,4% en 2011 a un 20,5% en 2013.

Tabla 17. Ocupados por tipo de jornada, sexo en Hostelería. Valores absolutos y porcentajes respecto de la suma de ambas jornadas en Hostelería

Unidades: Miles de personas y porcentaje

Jornada a tiempo completo								
2013		2012		2011		2010	2009	2008
Valor abs. (T1,T2)	%	Valor abs.	%	Valor abs.	%	Valor abs.	Valor abs.	Valor abs.
Hombres								
471,9	79,5%	524,5	83,3	545,1	85,6	543,1	561,4	578,1
Mujeres								
453,5	67,1%	472,8	681,5	532,5	70,4	542,3	582,6	616,8
Jornada a tiempo parcial								
2013		2012		2011		2010	2009	2008
Valor abs. (T1,T2)	%	Valor abs.	%	Valor abs.	%	Valor abs.	Valor abs.	Valor abs.
Hombres								
122	20,5	105	16,7	91,5	14,4	82	73,9	62,4
Mujeres								
222,6	32,9	219,8	31,8	222,8	29,6	202,9	203,2	195,3

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA (INE)

Los totales o valores absolutos en ocupación muestran, como ocurría en el caso de los valores de actividad para la rama de hostelería, que el volumen de mujeres ocupadas es más alto que el de hombres. En el año 2013 el número de mujeres ocupadas fue de 676,1 mientras que el de hombres fue de 593,9 (suma de ocupados para ambas jornadas). Ambas cifras inferiores a los niveles de ocupación del año 2011. No obstante, las diferencias entre el tipo de jornada que reflejan la tabla 16 manifiestan que todavía existe una compleja incorporación de la mujer a la jornada completa dado tanto a las características de este sector de actividad como a la propia posición que la misma ocupa. En la mayoría de los casos puestos de menor responsabilidad que los hombres.

Asimismo, en los últimos datos el empleo asalariado, como rasgo estructural prevaleció en todas las actividades turísticas, pero sobre todo en servicios de alojamiento, mientras que

los servicios de comidas y bebidas y el transporte de viajeros presentaron los pesos más bajos.

Respecto de las mujeres, el último dato correspondiente a los dos primeros trimestres de 2013 muestra valores para los servicios de alojamiento muy altos tanto en hombres como en mujeres, llegando en el segundo caso a tener una tasa algo superior. En el caso de los servicios de comidas y bebidas los datos son inferiores a la media de la economía española, manteniendo también tasas superiores en el caso de las mujeres (tabla 18).

Tabla 18. Tasa de asalarización por sexo en hostelería . Porcentaje (asalariados/ocupados)

	HOMBRE					MUJER				
	2013 (T1,T2)	2012	2011	2010	2009	2013 (T1,T2)	2012	2011	2010	2009
Servicios de alojamiento	91,86	93,36	93,27	93,85 25	91,07	92,065	93,375	94,787 5	93,677 5	91,97
Servicios de comidas y bebidas	67,615	67,615	64,422 5	63,51 25	65,175	77,3	75,535	77,332 5	76,557 5	76,437 5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA (INE)

Según datos del Instituto de Estudios Turísticos, la tasa de temporalidad del empleo –proporción de asalariados con contrato temporal sobre el total de asalariados– en el sector turístico fue del 29,5% en el primer trimestre de 2012, disminuyéndose la temporalidad respecto al mismo periodo del año anterior en un 2,3%. En la economía nacional la tasa de temporalidad a finales de 2011 fue del 26,0%. La modalidad de contratación temporal facilita afrontar las temporadas turísticas con el volumen adecuado de personal a la situación de la demanda esperada. Por tanto, la tasa de temporalidad del sector turístico es superior habitualmente a la de la economía nacional.

Como muestra la tabla 19, el volumen de mujeres asalariadas en hostelería con contrato temporal es superior al de los hombres. A pesar de que esta cifra ha aumentado en 2013 respecto de 2012, el segundo trimestre de 2013 muestra una disminución respecto del cuarto trimestre de 2008. Esto no querría decir que el volumen de contratos temporales ha bajado sino que sería un efecto de la subida del paro generalizada en los últimos años, la cual ha eliminado contratos tanto temporales como permanentes.

Tabla 19. Asalariados con contrato o relación laboral temporal hostelería (miles de personas)

	2013TII	2012TIV	2011TIV	2010TIV	2009TIV	2008TIV
Hombres						
Hostelería	178,4	142,7	148,6	124,7	131,7	134
Mujeres						
Hostelería	201,9	177,8	199,6	204,3	202,9	255,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA (INE)

Notas: 'Ruptura de serie en la variable situación profesional en T1-2009. Para más información consultar documento adjunto 'Cambio preguntas situación profesional EPA-2009'

Por último, la tabla 20 muestra el volumen de parados en el sector de la hostelería por sexos en los últimos trimestres del año. Como puede observarse el volumen de mujeres paradas es más alto que el de hombres y en los últimos años desde 2008 este porcentaje se ha mantenido, reduciéndose algo en el segundo trimestre de 2013.

Tabla 20. Parados por sexo hostelería (miles de personas y porcentaje)

	2013 (2T)		2012 (TIV)		2011 (TIV)		2010 (TIV)		2009 (TIV)	
	HOMBRE									
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
	150,4	45,1%	153,3	43,1%	140,5	43,6%	124	41,8%	123	43,5%
	MUJER									
	183,6	54,9%	202,4	56,9%	181,3	56,4%	172,2	58,2%	159,2	56,4%
Total	334	100%	355,7	100%	321,8	100%	296,2	100%	282,2	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA (INE)

Nota: Solo se clasifican por rama de actividad los parados que han dejado su último empleo hace 12 meses o menos.

La **brecha entre el salario de mujeres y hombres** es probablemente el principal indicador de la existencia de desigualdades en la contratación y situación laboral de la mujer en países industrializados (Doherty y Stead, 1998). En cuanto a salarios, según el Informe de Desigualdad Salarial de UGT (2011: 4), en España la ganancia media anual femenina supuso en el año 2006, el 73,7 % de la masculina, mientras que en el año 2008, supuso el 78,1 % de la femenina. Esto muestra un descenso de la diferencia de los salarios que perciben mujeres y hombres. Si se tienen en cuenta los salarios más elevados, el 20,6 % de los hombres presentaron unos ingresos cinco veces superiores al SMI, frente al 12,1 de las mujeres. El **salario más bajo, lo reciben las mujeres que trabajan en la hostelería**, y el salario más elevado las mujeres que se agrupan en la ocupación denominada intermediación financiera. Pero si en el caso de las mujeres que desempeñan su trabajo en el sector de la hostelería perciben solamente el 78,18 % del sueldo que perciben los hombres de su sector por realizar trabajos de igual valor, las mujeres que trabajan en la intermediación financiera perciben solamente un 65,78% del salario de los hombres (UGT, 2011: 9). Asimismo, del estudio se deduce que a medida que las mujeres incrementan su presencia en un sector de la actividad se reducen las diferencias salariales, salvo en el sector de la hostelería en el que siendo mayoritaria la presencia de mujeres, la diferencia de salarios se ha incrementado ligeramente (UGT, 2011: 10).

En el caso del análisis de las diferencias salariales en España, según Muñoz-Bullón (2009), la investigación es relativamente reciente y hay pocos estudios a nivel nacional. Muñoz-Bullón (2009) destaca los siguientes: Amuedo-Dorantes y De la Rica (2006), Caparros Ruiz, Navarro Gómez, y Rueda Narváez (2004), De la Rica y Ugidos (1995), De la Rica et al., (2008), Dolado, Felgueroso, y Jimeno (2004), García, Hernández, y López-Nicolás (2001),

Gardeazábal y Ugidos (2005) y Hernández (1995, 1996).

El estudio de Muñoz-Bullón es el único, específico dirigido al turismo, que se localiza en el caso de España. Dicho estudio se realizó sobre estadísticas de la Seguridad Social entre 1996 y 2003. Los resultados muestran que existe una brecha salarial en el sector turístico español. Las diferencias salariales entre mujeres y hombres, en el sector turístico, se deben a la segregación ocupación, el tipo de contrato y el nivel de formación requerida, que en sí mismo también podrían incluir discriminación. Aún así, y según este estudio, hay un 12% que no se puede explicar por estar variables, y que bien podría denominarse discriminación. Por actividades económicas, las mujeres que trabajan en el sector turístico se concentran en hotelería (49.89% versus 43.62%) y en Campings y otros tipos de alojamiento (33.67% versus 23.98%), mientras que están subrepresentadas en restauración (6.22% versus 24.49%). Como consecuencia, las mujeres están subrepresentadas en aquellas actividad económicas turísticas con mayor remuneración.

5.5. Mujeres directivas en el sector turístico

En España, sin embargo, **se han realizado muy pocas investigaciones** respecto al TC **y el peso de la mujer** en la dirección y creación de **empresas turísticas** (Muñoz-Bullón, 2009).

La revisión de la literatura muestra, como veremos a continuación, la **discriminación salarial** de la mujer, la **segregación horizontal y vertical** y las limitaciones de acceso de la mujer, ya no sólo en puesto directivos (Ng y Chow, 2009, Wood, 2009; Mooney y Ryan, 2009), sino también en **Consejos de Administración** (Pesonen et al. 2009; Mateos de Cabo et al. 2007). Este hecho que se da en todos los ámbitos económicos, pero con unas particularidades muy importantes, en el turismo y la actividad hotelera, ámbito de estudio. Por su parte, Reskin y Padavic (1994:6) mencionan tres factores como muestra de las diferencias de género en el trabajo: la asignación de tareas basada en el sexo de los trabajadores (división sexual del trabajo), el mayor valor otorgado al trabajo realizado por los hombres al que realizan las mujeres (devaluación de la mujer y de su trabajo que desecadena un diferencial de salarios) y la construcción del género en el trabajo por parte de empresario y trabajadores.

Por último, y directamente relacionado con la **segregación vertical**, el estudio de Muñoz-Bullón (2009) muestra la presencia de la mujer es más baja en aquellos puestos que requieren mayor nivel de cualificación y donde, por tanto, los salarios son más altos: únicamente el 6,08% de las mujeres están en este tipo de puestos, mientras que se encuentran el 10,97% de los hombres; curiosamente, la situación es la contraria en actividades no turísticas. Más hombres que mujeres se encuentran en los puestos con mayores salarios en el sector turístico (26,61% y 13,78%, respectivamente), mientras que en la economía en general dichas diferencias son de 22,46% y 14,47%, respectivamente

Según Poggio (2000), Kinnaird y Hall(1996), Sinclair (1997) y Wilkinson y Pratiwi

(1995), la segregación ocupacional se produce a dos niveles. En primer lugar, la segregación ocupacional horizontal (sectores feminizados o masculinizados) y, en segundo lugar, la segregación vertical, que se refiere a la escasa representación de las mujeres en los niveles jerárquicos superiores. En general, los puestos directivos y las categorías profesionales de mayor rango jerárquico son mayoritariamente ocupados por hombres, mientras que tan sólo una minoría de mujeres desempeña dichos cargos; este fenómeno se denomina TC (Ribas, 2005: introducción).

Respecto a la **segregación horizontal**, las mujeres se concentran en puestos de trabajo en dos áreas fundamental. En industria principalmente en textil, cuero y calzado; y en servicios en comercio, hotelería, educación y servicios domésticos. Es más, en aquellas actividades económicas en las cuales la mujer es mayoría, hay un mayor porcentaje de contratos a tiempo parcial, inseguridad y salarios bajos (Threlfall, 2000).

A nivel horizontal y vertical la “segregación ocupacional” motiva que la mayor parte de las mujeres se encuentren en puestos subordinados, con menores niveles de remuneración (Groshen,1991; Richter,1995; Sorensen, 1989). Sobre la situación de las mujeres en la hotelería, en EEUU, un estudio de Sparrow y Iverson (1999), muestra como después de extraer el impacto de causas legítimas (como capital humano) todavía se encuentra una discriminación vertical, horizontal y de salarios.

En España, en 2004, las mujeres españolas ocupaban sólo el 5,41% de las presidencias de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35, el 2,5% de los puestos de vicepresidencia y el 2,88% de los consejeros. Fuera de estas empresas, la presencia de mujeres en puestos directivos era del 18,9% de los gerentes de empresas con más de 10 trabajadores. Esta media aumenta cuando hablamos de empresas con menos empleados llegando hasta un 27,2% (Chinchilla et al. 2005). En el sector turístico, cuatro son las empresas que cotizan en bolsa (Iberia, Solmelia, Nh hoteles y Amadeus). Con un total de 50 consejeros, únicamente 3 son mujeres (M^a Antonia Escarrer en Solmelia y Rosalía Casiraghi y Nuria Iturriagogoitia en Nh hoteles), lo que supone un escueto 6%.

No existen prácticamente estudios sobre la importancia de las mujeres directivas en el sector turístico español. El único identificado es el realizado por Marce y Milan de la Universidad de Barcelona - CETT (Hosteltur, 2011) que afirma que en la ciudad de Barcelona, que cuenta con 220 hoteles de 5,4 y 3 estrellas, únicamente 69 están dirigidos por mujeres; es decir, el 31%. De acuerdo con dicho informe, el perfil de directora de hotel corresponde a una mujer de 39 años, casada, con sólo un hijo. Según explican las autoras del estudio, “la mayoría de las directivas ha llegado a este puesto de trabajo desarrollando su carrera y consiguiendo experiencia con el paso de los años en un mismo establecimiento”. A las directoras de hotel encuestadas se les preguntó si creían que las mujeres tenían más complicaciones para llegar a los altos cargos directivos. Un 52% opinó que sí existen complicaciones, pero un 48% no lo cree así.

5.6. Conclusiones

Uno de los principales fenómenos de la evolución de los mercados de trabajo en los últimos cincuenta años es la incorporación de la mujer al mercado laboral. La mujer ha mejorado su presencia en dicho mercado, desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo, pero se encuentra actualmente con el denominado **TC**, que limita su acceso a puestos directivos en todos los sectores económicos.

Sin embargo, es difícil analizar el volumen y el valor de dicha desigualdad pues todavía no existe suficiente información estadísticas al respecto. En este sentido, si bien, se ha avanzado mucho en los últimos años, el sector turístico carece todavía de fuentes y estadísticas específicas que permitan conocer variables más específicas que las relativas a mujeres activas, ocupadas, inactivas, en paro o diferencias salariales, de tipología de contrato, número de horas trabajadas, entre otras.

Según la revista *Hosteltur* (2011) las mujeres superan en número a los hombres en las Escuelas de Turismo, así como en la mayoría de empresas relacionadas con la actividad turística, desde pymes a multinacionales. Sin embargo, son minoría o inexistentes en los Consejos de Administración y su porcentaje es inferior al de los hombres en los puestos de responsabilidad

La Organización Mundial de Turismo no cuenta con estadísticas específicas respecto de la desigualdad de género en el sector turístico a nivel mundial. Sin embargo, en los últimos años se ha elaborado una investigación centrada en países en vías de desarrollo (*Global Report on Women in Tourism*, UNWTO, 2010) donde se analizan algunos indicadores de participación de la mujer en el mercado laboral turístico. Así, los resultados muestran que la mujer ocupa un 49% del total de trabajos en hoteles y restaurantes. Los países situados en los tres primeros puestos fueron Mali (81.8%), Etiopía (80.1%) y Lesotho (79.5%) mientras que los peor situados resultaron Yemen (1.4%), Arabia Saudí (1.8%) y Egipto (3.3%). Por regiones, la media de mujeres profesionales del sector de hostelería fue de un 38,9% en Asia, 36,6% en América Latina y 34,9% en África.

Sin embargo, un dato interesante es que mientras las mujeres en estos países no aparecen bien representadas como empresarias, en el sector turístico estos porcentajes mejoran llegando a representar un 36% del total. Asimismo, de los países analizados había una proporción relativamente alta de mujeres en los ministerios o administraciones públicas de turismo (21%) según datos del año 2010. Respecto de los comités turísticos a nivel nacional un 20% eran mujeres. Por último, únicamente un cuarto de los presidentes de las asociaciones de turismo son mujeres.

En España, con un total de 396.937 el volumen de personas activas en el sector de alojamientos representa un 16% del total de la industria turística para el primer trimestre del año 2012.

Respecto a los últimos datos disponible por sexos destaca el mayor volumen de mujeres activas que de hombres en la rama de hostelería, tanto en servicios de alojamiento como en comidas y bebidas. En valores absolutos, las mujeres presentan un volumen de ocupados más alto que los hombres tanto en servicios de alojamiento como en servicios de comidas y bebidas.

En turismo, una característica repetitiva es el predominio de la jornada laboral a tiempo completo. Sin embargo, desde el año 2008 el volumen de empleados a tiempo completo en hostelería ha venido reduciéndose tanto en hombres como en mujeres con el consiguiente incremento, por tanto, en el total de ocupados a jornada a tiempo parcial. Por sexos, se aprecia desde el año 2011 como las mujeres son protagonistas de un mayor número de ocupados a tiempo parcial. Estas diferencias en el tipo de jornada manifiestan que todavía existe una compleja incorporación de la mujer a la jornada completa dado tanto a las características de este sector de actividad como a la propia posición que la misma ocupa. En la mayoría de los casos puestos de menor responsabilidad que los hombres.

Según datos del Instituto de Estudios Turísticos, la tasa de temporalidad del empleo –proporción de asalariados con contrato temporal sobre el total de asalariados– en el sector turístico fue del 29,5% en el primer trimestre de 2012, disminuyéndose la temporalidad respecto al mismo periodo del año anterior en un 2,3%. El volumen de mujeres asalariadas en hostelería con contrato temporal es superior al de los hombres.

La **brecha entre el salario de mujeres y hombres** es probablemente el principal indicador de la existencia de desigualdades en la contratación y situación laboral de la mujer en países industrializados (Doherty y Stead, 1998). El **salario más bajo, lo reciben las mujeres que trabajan en la hostelería**. Según el estudio de Muñoz-Bullón (2009) muestran que existe una brecha salarial en el sector turístico español. Las diferencias salariales entre mujeres y hombres, en el sector turístico, se deben a la segregación ocupación, el tipo de contrato y el nivel de formación requerida, que en sí mismo también podrían incluir discriminación.

En relación a la situación de la mujer en puestos directivos, en España, sin embargo, **se han realizado muy pocas investigaciones** respecto al TC y el peso de la mujer en la dirección y creación de **empresas turísticas** (Muñoz-Bullón, 2009). El estudio de Muñoz-Bullón (2009) muestra la presencia de la mujer es más baja en aquellos puestos que requieren mayor nivel de cualificación y donde, por tanto, los salarios son más altos: únicamente el 6,08% de las mujeres están en este tipo de puestos, mientras que se encuentran el 10.97% de los hombres; curiosamente, la situación es la contraria en actividades no turísticas.

En España, en 2004, las mujeres españolas ocupaban sólo el 5,41% de las presidencias de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35, el 2,5% de los puestos de vicepresidencia y el 2,88% de los consejeros. Fuera de estas empresas, la presencia de mujeres en puestos directivos era del 18,9% de los gerentes de empresas con más de 10 trabajadores. Esta media aumenta cuando hablamos de empresas con menos empleados llegando hasta un 27,2% (Chinchilla et al. 2005). En el sector turístico, cuatro son

las empresas que cotizan en bolsa (Iberia, Solmelia, Nh hoteles y Amadeus). Con un total de 50 consejeros, únicamente 3 son mujeres (M^a Antonia Escarrer en Solmelia y Rosalía Casiraghi y Nuria Iturriagogoitia en Nh hoteles), lo que supone un escueto 6%.

No existen prácticamente estudios sobre la importancia de las mujeres directivas en el sector turístico español. El único identificado es el realizado por Marce y Milan de la Universidad de Barcelona - CETT (Hosteltur, 2011) que afirma que en la ciudad de Barcelona, que cuenta con 220 hoteles de 5,4 y 3 estrellas, únicamente 69 están dirigidos por mujeres; es decir, el 31%

6. CAPÍTULO 6. LEGISLACIÓN SOBRE LA DISCRIMINACIÓN DE GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL

“La igualdad de género no es una cosa de mujeres: es un asunto de negocios. Más mujeres en los máximos órganos de administración traen a las empresas mejores resultados financieros. Los estudios también muestran que los Consejos con más mujeres sobrepasan a los Consejos sólo masculinos en su atención a la auditoría y el control de riesgos, un tema fundamental para los actuales tiempos de volatilidad en los mercados financieros. ¿Se hubiera producido la crisis económica si las mujeres hubieran estado al mando, si en lugar de los LehmanBrothers hubieran sido las LehmanSisters?” Viviane Reding, vicepresidenta de la Comisión Europea.

6.1. *Ámbito internacional*

La protección de los derechos de las mujeres en el ordenamiento jurídico internacional arranca con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, que se supone aplicable a todas las personas, sean éstas mujeres u hombres⁵. En este sentido, el Art. 23.2 afirma que “toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual”. Por su parte, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1967), abundando en este tema, en su Art. 7 establece que “los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona al goce de condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias que le aseguren, en especial, una remuneración que proporcione como mínimo a todos los trabajadores un salario equitativo e igual por trabajo de igual valor, sin distinciones de ninguna especie; en particular, debe asegurarse a las mujeres condiciones de trabajo no inferiores a las de los hombres, con salario igual por trabajo igual”.

La Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en diciembre de 1979 y ratificada por España en 1983 en su Art. 11 determina la obligación de “adoptar todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo, con el fin de asegurar, en condiciones de igualdad entre hombres y mujeres, los mismos derechos”. Otros convenios ONU dignos de mención son el Convenio sobre los Derechos Políticos de la Mujer (1952) y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966).

Además, la OIT, organismo especializado de las Naciones Unidas que procura fomentar la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos,

⁵Declaración Universal de los Derechos Humanos «(...) todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos(...)» (Art 1). En segundo lugar, afirma que «(...) Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición (...)» (Art. 2), y que «(...) Todos son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección de la ley (...)» (Art. 7).

ha elaborado diversos Convenios cuyo objeto central es la discriminación de la mujer. La labor normativa de la OIT en este campo gira en torno a dos preocupaciones fundamentales. Por un lado, garantizar la igualdad de oportunidades y trato en el acceso a la formación, el empleo, la promoción, la organización y la toma de decisiones, así como la igualdad de condiciones en términos de salario, beneficios, seguridad social y servicios de bienestar cuya prestación esté vinculada con el empleo. Por otro, proteger a la trabajadora contra aquellas condiciones de trabajo que puedan entrañar riesgos para la maternidad.

En este sentido, el Convenio número 100 (1951), relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor establece en su Art. 1 que “la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor designa las tasas de remuneración fijadas sin discriminación en cuanto al sexo”. El Convenio número 111 (1958), relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación define la discriminación como “cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”.

Por su parte, el Convenio número 156 (1981), sobre igualdad de oportunidades entre trabajadores y trabajadoras reconoce “la necesidad de instaurar la igualdad efectiva de oportunidades y de trato entre los trabajadores de uno y otro sexo con responsabilidades familiares, al igual que entre éstos y los demás trabajadores” e insta a las autoridades y organismos competentes de cada país a “incluir entre los objetivos de su política nacional el de permitir que las personas con responsabilidades familiares que desempeñen o deseen desempeñar un empleo ejerzan su derecho a hacerlo sin ser objeto de discriminación y, en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales” (Art. 3). Además, “la responsabilidad familiar no debe constituir de por sí una causa justificada para poner fin a la relación de trabajo” (Art. 8).

Por último, el Convenio número 183 (2000) sobre la protección de la maternidad tiene “en cuenta la situación de las mujeres trabajadoras y la necesidad de brindar protección al embarazo, como responsabilidad compartida de gobierno y sociedad”. Entre otras cuestiones, “se prohíbe al empleador que despidiera a una mujer que esté embarazada, o durante la licencia mencionada en los artículos 4 o 5, o después de haberse reintegrado al trabajo durante un período que ha de determinarse en la legislación nacional, excepto por motivos que no estén relacionados con el embarazo, el nacimiento del hijo y sus consecuencias o la lactancia. La carga de la prueba de que los motivos del despido no están relacionados con el embarazo o el nacimiento del hijo y sus consecuencias o la lactancia incumbirá al empleador” (Art. 8.1.). Del mismo modo, debe garantizarse a la mujer el derecho a retornar al mismo puesto de trabajo o a un puesto equivalente con la misma remuneración, al término de la licencia de maternidad (Art. 8.2.) y se prohíbe que se exija a una mujer que solicita un empleo que se someta a un examen

para comprobar si está o no embarazada o bien que presente un certificado de dicho examen (Art. 9.2).

El enfoque aplicado por la OIT en materia de incorporación de las consideraciones de género tiene una perspectiva doble, y se basa en análisis que examinan las necesidades e intereses específicos y, a menudo diferentes, de las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo. Por un lado, esa conciencia respecto de la diferencia de necesidades e intereses se integra en todas las políticas, programas y proyectos, así como en las estructuras y mecanismos institucionales. Por el otro, en especial cuando las desigualdades son extremas o están muy arraigadas, se adoptan medidas específicas respecto de uno de los sexos en particular, o mediante medidas concebidas explícitamente para confrontar las desigualdades. Si es necesario, la incorporación puede suponer acciones específicas en materia de género.

La OIT ha elaborado un Plan de acción sobre igualdad de género 2010-15, que operacionaliza la política de la OIT de 1999 en cuanto a igualdad de género. El objeto es promover la igualdad entre mujeres y hombres con más eficacia en los respectivos programas. El Plan de Acción refleja la naturaleza transversal de la igualdad de género de acuerdo con la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa de 2008, y con el Pacto Mundial para el Empleo. La estructura del Plan de Acción se basa en los seis elementos principales de las estrategias de las Naciones Unidas para promover la igualdad de género. Estos son: rendición de cuentas; gestión basada en los resultados en materia de igualdad de género; seguimiento a través de la supervisión, la evaluación, la auditoría y la presentación de informes; recursos humanos y financieros; fomento de la capacidad; y coherencia, coordinación y gestión de los conocimientos y la información.

Este plan de acción aclara que “la incorporación de la perspectiva de género es el proceso de evaluación de las consecuencias para las mujeres y los hombres de cualquier actividad planificada, inclusive las leyes, políticas o programas, en todos los sectores y a todos los niveles. Es una estrategia destinada a hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, así como de los hombres, sean un elemento integrante de la elaboración, la aplicación, la supervisión y la evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, a fin de que las mujeres y los hombres se beneficien por igual y se impida que se perpetúe la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad entre los géneros.”

Para finalizar, recordar que la ONU establece como tercer objetivo, dentro de sus objetivos de desarrollo del milenio “promover la igualdad entre géneros y la autonomía de la mujer para 2015”. En este sentido, plantea que “la ampliación de las oportunidades de la mujer en los sectores de obras públicas, agrícola, financiero y otros agiliza el crecimiento económico y ayuda a mitigar los efectos de las crisis financieras actuales y futuras.”

6.2. Unión Europea

La igualdad entre hombres y mujeres es uno de los principios fundamentales del Derecho comunitario. Los objetivos de la Unión Europea (UE) en materia de igualdad entre hombres y mujeres consisten en garantizar la igualdad de oportunidades y de trato entre ambos sexos y en luchar contra toda discriminación basada en el sexo. Así ha sido desde la entrada en vigor del Tratado de Ámsterdam el 1 de mayo de 1999. En este ámbito, la UE ha aplicado un doble enfoque que engloba acciones específicas y la integración de la perspectiva de género.

En este sentido, se han promulgado diferentes Directivas que, posteriormente, han sido incorporadas por la Ley Orgánica 3/2007 en España. Así, es posible destacar: la Directiva 2002/73/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de septiembre de 2002 relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, la formación y la promoción profesional y a las condiciones de trabajo (DO L269 de 5 de octubre de 2002); la Directiva 2004/113/CE, de 13 de diciembre de 2004 por la que se aplica el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres al acceso a bienes y servicios y su suministro (DO L373 de 21 de diciembre de 2004); la Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (DO L204 de 26 de julio de 2006); y, también, la Directiva 2010/41/UE de 7 de julio, de aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres que ejercen una actividad autónoma (DO L180 de 15 de julio de 2010).

Además, el Plan de Trabajo para la igualdad entre mujeres y hombres 2006-2010 proponía el establecimiento de seis áreas prioritarias de actuación: la misma independencia económica para hombres y mujeres; la misma representación en la toma de decisiones en la sociedad civil, en la vida política y en el alto funcionariado de la administración pública; la conciliación de la vida privada y la actividad profesional; la erradicación de todas las formas de violencia de género; la eliminación de los estereotipos sexistas en la educación y la cultura, en el mercado laboral y en los medios de comunicación; y la promoción de la igualdad de género en la política exterior y de desarrollo.

La actual Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015 (Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones de 21 de septiembre de 2010, [COM(2010) 491 final] establece una base para la cooperación entre la Comisión, las demás instituciones europeas, los Estados miembros y el resto de partes interesadas, en el marco del Pacto Europeo por la Igualdad de Género. Las principales áreas de trabajo relacionadas con la discriminación de género en el ámbito laboral son las siguientes:

1º. Independencia económica de las mujeres: la tasa de empleo femenino ha aumentado de forma significativa durante la última década. No obstante, este crecimiento debe continuar para que la tasa de empleo femenino alcance el 75%, el objetivo fijado por la

Estrategia Europa 2020, y se extienda a las mujeres que registran las tasas de empleo más bajas. Es necesario realizar progresos para mejorar la calidad de los empleos y de las políticas de conciliación de la vida privada y profesional. En este sentido, la Comisión va a adoptar iniciativas para: promover la igualdad en el marco de la estrategia Europa 2020 así como la financiación de la UE; fomentar el trabajo autónomo y la creación de empresas por mujeres; evaluar los derechos de los trabajadores en materia de permiso parental por motivos familiares; evaluar los progresos realizados por los Estados miembros relativos a la oferta de guarderías; apoyar la igualdad en materia de inmigración y de integración de los inmigrantes.

2º. Salario igual: la Comisión destaca que siguen existiendo disparidades salariales entre hombres y mujeres, inclusive entre trabajadores que realizan el mismo trabajo o un trabajo de igual valor. Las causas de estas disparidades son múltiples procediendo, sobre todo, de la segregación en el ámbito educativo y en el mercado laboral. Con el fin de contribuir a la supresión de las desigualdades salariales, la Comisión pretende: estudiar con los interlocutores sociales las posibles maneras de mejorar la transparencia de las retribuciones; apoyar las iniciativas en pro de la igualdad salarial en el trabajo, sobre todo mediante etiquetas, cartas y premios de igualdad; establecer el Día Europeo de la Igualdad Salarial; procurar animar a las mujeres a trabajar en sectores y empleos denominados «no tradicionales», en especial, en sectores ecológicos e innovadores.

3º. Igualdad en la toma de decisiones: las mujeres están poco representadas en los procesos de toma de decisiones, tanto en los parlamentos y gobiernos nacionales como en los consejos de dirección de las grandes empresas. Constituyen la mitad de la mano de obra y más de la mitad de los nuevos licenciados universitarios de la UE. En este contexto, la Comisión pretende: proponer iniciativas específicas para mejorar la situación; supervisar los progresos, en especial, en el sector de la investigación, para alcanzar el objetivo del 25% de mujeres en las posiciones con mayor responsabilidad decisoria; favorecer el incremento del número de mujeres en los comités y los grupos de expertos establecidos por la Comisión, con el objetivo de alcanzar al menos el 40% de mujeres; promover una mayor participación de las mujeres en las elecciones al Parlamento Europeo.

Sobre este último particular, la vicepresidenta de la Comisión Europea Viviane Reding ha anunciado que se dará una última oportunidad a la autorregulación por parte de las empresas porque, la constatación del hecho de que las mujeres siguen encontrándose infrarrepresentadas en los Consejos de Administración, pese a todos los esfuerzos, podría llevar a la Comisión Europea a plantear una Directiva en esta línea. Así, se ha desarrollado la iniciativa "*Women on the Board Pledge for Europe*" por el que las empresas/instituciones firmantes se comprometen a incrementar la presencia de mujeres en sus Consejos de Administración hasta el 30% para el año 2015 y hasta el 40% para 2020. No obstante, si no se realizan suficientes progresos, "la Comisión está preparada para ir más allá con objetivos y medidas en el ámbito de la UE que mejoren la participación femenina en los puestos de toma de decisiones en el mundo de la economía".

Por último, la Comisión se compromete a lograr que avance la igualdad de trato entre mujeres y hombres prestando especial atención a: el papel de los hombres en la igualdad entre mujeres y hombres; promover las buenas prácticas en relación con los roles de hombres y mujeres en los ámbitos de la juventud, la educación, la cultura y el deporte; la aplicación de la Directiva 2004/113/CE sobre la igualdad de trato en el acceso a bienes y servicios y su suministro y la Directiva 2006/54/CE sobre la igualdad de oportunidades; el gobierno y las herramientas de la igualdad sobre todo mediante la elaboración de un informe anual sobre la igualdad entre mujeres y hombres con el fin de contribuir al diálogo anual de alto nivel entre el Parlamento Europeo, la Comisión, los Estados miembros y las principales organizaciones implicadas.

6.3. España

La igualdad entre mujeres y hombres es un principio universal que se recoge en diferentes textos internacionales entre los que se puede destacar la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en el año 1979 y ratificada por España en 1983.

Desde el punto de vista legal, la norma fundamental que regula la discriminación de género es la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOI). Bien es cierto, que la Constitución Española ya propugnaba en su Art. 1.1 la igualdad como uno de los valores superiores del ordenamiento jurídico y, en el Art. 14, la igualdad ante la Ley y la prohibición de cualquier tipo de discriminación (entre las que figura expresamente considerada la razón de sexo). Se prohíbe así la diferencia de trato por motivos arbitrarios.

No obstante, está claro que el reconocimiento de la igualdad formal ante la ley no ha conseguido lograr la igualdad plena entre mujeres y hombres ni en el ámbito laboral ni en el social (como demuestran la discriminación salarial, el mayor desempleo femenino, la escasa presencia de mujeres en puestos de responsabilidad o los problemas de conciliación de la vida familiar y laboral). Por ello, la LOI prevé la adopción de “acciones positivas” y promueve políticas activas que hagan efectivo el principio de igualdad en los diferentes ámbitos normativos (nacional, autonómico y local). Así, contempla la igualdad entre mujeres y hombres en el acceso a bienes y servicios; el establecimiento de medidas de promoción de la igualdad efectiva en las empresas privadas y que se aborde la corrección de la desigualdad en el ámbito de las relaciones laborales, reconociéndose el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y fomentando mayor corresponsabilidad entre hombres y mujeres en la asunción de obligaciones familiares. Del mismo modo, contempla la realización voluntaria de acciones de responsabilidad social por las empresas en materia de igualdad (como, por ejemplo, el fomento de la presencia equilibrada de hombres y mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles).

Desde el punto de vista de las relaciones laborales, se contiene en la norma la adopción de medidas específicas para los procesos de selección y la provisión de puestos de trabajo en la Administración General del Estado, en el marco de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad y de las Fuerzas Armadas, así como en el ámbito de la participación política por aplicación del principio de presencia o composición equilibrada por el que se trata de asegurar una representación suficientemente significativa de ambos sexos en órganos y cargos de responsabilidad. Se incorporan también medidas para garantizar la igualdad entre hombres y mujeres en el acceso al empleo, en la formación y en la promoción profesional y en las condiciones de trabajo. Y, se incluyen entre los derechos laborales, la protección frente al acoso sexual y frente al acoso por razón de sexo.

Además, el Art. 4.2.c) del Estatuto de los Trabajadores (ET), establece claramente el derecho de los trabajadores/as a no ser discriminados para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, prohibiéndose no solo la discriminación directa, esto es, tratamientos peyorativos en razón del género, sino todo acto que implique una diferencia de trato sobre la base del género. En este mismo artículo, en el apartado e) se establece que los trabajadores/as tienen derecho al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente al acoso, por razón de origen racial, étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, y frente al acoso sexual y el acoso por razón de sexo.

De igual forma, el Art. 17 del ET establece la nulidad de cualquier precepto reglamentario, cláusula de convenio, pactos individuales y decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminaciones desfavorables. En este mismo artículo, en el apartado 4, se fomenta el establecimiento de medidas de acción positiva en la negociación colectiva para favorecer el acceso de las mujeres a todas las profesiones. Así, se podrán establecer reservas y preferencias en las condiciones de contratación en los casos en los que, en igualdad de condiciones de idoneidad, las personas del sexo menos representado en el grupo profesional tengan preferencias.

En concordancia con el Estatuto, el Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social, considera infracción grave no cumplir las obligaciones que, en materia de planes de igualdad, establecen el Estatuto de los Trabajadores o el convenio colectivo que sea de aplicación. Asimismo, se consideran infracciones muy graves las decisiones unilaterales de la empresa que impliquen discriminaciones directas o indirectas en las condiciones de trabajo, así como la no elaboración o aplicación del plan de igualdad (también reformado por la LOI).

Por último, y como establece el Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas, una adecuada diversidad de género en los Consejos de Administración no constituye sólo un desafío en el plano de la ética, la política y la “responsabilidad social corporativa” sino que es un objetivo de eficiencia, puesto que no parece razonable desde el punto de vista económico, desaprovechar el talento empresarial del 51% de la población (las

mujeres). Este Código propugna la realización de un esfuerzo adicional para que la presencia femenina llegue a la alta dirección y a los Consejos de Administración de las sociedades cotizadas. Por ello, recomienda “que cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, el Consejo explique los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación; y que, en particular, la Comisión de nombramientos vele para que al proveerse nuevas vacantes:

1º. Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras;

2º. La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.”

En conclusión y, tras este análisis normativo, se podría llegar a pensar que existen suficientes instrumentos legales que combaten la situación de discriminación, sin embargo y, por desgracia, la realidad dista en gran medida de esta apariencia de igualdad normativa.

7. CAPÍTULO 7. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: CENSO SOBRE LA EXISTENCIA DE MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS

Como ya se ha adelantado en capítulos anteriores, para la elaboración de la estadística censal se partía de una falta de información real y fehaciente sobre los puestos de Dirección existentes en los hoteles de la Comunidad de Madrid, teniendo en cuenta, además, que el universo del que se parte presenta bastantes diferencias en función del tamaño y categoría de los mismos (3, 4 y 5 estrellas) y de su pertenencia o no a una cadena. En segundo lugar, no existe ninguna estadística previa sobre el número puestos directivos ocupados por mujeres. Por tanto, en la encuesta censal se diseñó un cuestionario que permitía por un lado, identificar las características generales del hotel y la determinación de puestos directivos existentes por áreas; y por otro, la posterior identificación de aquellos ocupados por mujeres. Lo que se presenta a continuación son los datos del análisis obtenido.

Tal y como se señala en el apartado metodológico, la Encuesta Censal se ha dividido entre la encuesta a los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la Comunidad de Madrid y otra a Cadenas Hoteleras. De hecho, La consulta a expertos de la Fundación CEHAT y la CEHAT aconsejó, por la idiosincrasia concreta de cada uno, la realización de un cuestionario exclusivo para hoteles y otro para Cadenas Hoteleras.

A continuación se presentan los resultados separados de cada uno de ellos y las conclusiones generales de ambos.

7.1. Encuesta a Hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la Comunidad de Madrid

Después de la obtención de la primera base de datos y realizadas las tareas de depuración de la misma, se han obtenido un total de 129 contestaciones. Una vez realizada la depuración de la base de datos inicial se contabilizan un total de 115 contestaciones reales, lo que supone el 45% del universo seleccionado (véase capítulo 3. Metodología Utilizada).

Para la elaboración de esta Memoria, con los datos recogidos hasta Diciembre del 2012, se ha procedido a ponderar la muestra en función de un dato conocido del universo: el peso real en función de sus estrellas de los hoteles.. El 79% de los hoteles que han contestado a la encuesta pertenece a una cadena.

Por otro lado, tal y como se ha explicado en el apartado de metodología, a la hora de considerar los puestos directivos en hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras se ha realizado una distinción entre hoteles de más de 200 habitaciones y hoteles de menos de 200 habitaciones. La razón es que en los hoteles con un volumen menor de 200 habitaciones, los puestos directivos reales eran menos de los inicialmente contabilizados. Se ha constatado que, pese a que nominativamente se designe el nombre de *Dirección* a un determinado puesto, la persona ocupante del cargo en realidad no ejerce funciones exactamente de dirección sino

más bien, tareas operativas. Por tanto, en hoteles de menos de 200 habitaciones, la función y tareas realmente directiva se circunscribe al puesto de Dirección General del Hotel. De ahí, que el universo se reduzca considerablemente. El 70% de los hoteles que han contestado a la encuesta pertenece a una cadena y dentro de ellos, sólo 44 tienen más de 200 habitaciones.

Como se puede apreciar en la Tabla 2, en media la presencia de la mujer supone la mitad aproximadamente del número total de empleados, aunque es evidente e inevitable la altísima desviación típica de los datos por la variedad de los hoteles. El tamaño del hotel, el número de estrellas y el número de trabajadores fijos (hombres y mujeres) en el hotel influye en una mayor o menor presencia de la mujer, dándose una relación directa de a mayor de uno, mayor de otro. Sin embargo, la pertenencia o no a una cadena hotelera no tiene ninguna relación

Tabla 1. Estadísticos descriptivos

	Min	Max	Media	Desv.tip	Mediana
Nº de habitaciones del hotel	16	915	147,53	149,058	101
Nº total empleados fijos del hotel	3,00	431,00	48,7966	69,65301	23,00
Nº de mujeres empleadas fijas del hotel	1	146	22,54	27,245	12,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Nº de mujeres empleadas fijas del hotel (mujeres) en función del número de estrellas

Nº de estrellas del hotel	Media	N	Desv. típ.
3 estrellas	8,71	84	3,294
4 estrellas	24,90	151	27,305
5 estrellas	56,08	24	38,941
Total	22,54	259	27,245

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3 se presentan los resultados sobre el tipo de puestos existente en el hotel y la identificación de aquellos ocupados por mujeres. Se ha distinguido por Tipo de Gestión del Hotel, perteneciente a cadena ó Independiente; y dentro de los primeros, por número de habitaciones. Atendiendo a esta distinción y teniendo en cuenta que, en hoteles con un volumen menor de 200 habitaciones, sólo se contabiliza como puesto Directivo real, la Dirección General del Hotel y la Subdirección, **tendríamos un total de 617 mujeres ocupando puestos directivos**. En la tabla se han tachado por tanto, aquellos puestos que, en realidad, no pueden ser considerados como Directivos en *stricto sensu*. Bajo la premisa de que el universo se comportara exactamente igual a la muestra obtenida, estaríamos hablando de un total de 1400 mujeres ocupando puestos directivos en los hoteles de 3, 4, y 5 estrellas de la Comunidad de Madrid.

Tabla 3. Tipo de puestos existente en el hotel e identificación de aquellos ocupados por mujeres

	Hoteles relacionados con cadena				Hoteles Independientes	
	Más de 200 habitaciones		Menos de 200 habitaciones			
	Nº total	% respecto hombres	Nº total	% respecto hombres	Nº total	% respecto hombres
Dirección General	4	10,8%	60	47,50%	23	32,8%
Subdirección	7	33,3%	21	69,80%	2	17,1%
Dirección de Servicios / Director Re1dente,	2	30,8%	2		5	41,7%
Dirección de Alojamiento	4	31,4%	2		4	46,2%
Jefe/a de Recepción	26	75,5%	44		21	32,9%
Segunda jefatura Jefe/a Recepción	15	46,6%	14		4	23,0%
Night Audit Manager	2	15,0%	5		2	24,6%
Jefe/a Reservas	18	68,0%	25		9	56,9%
Dirección de Pisos / Gobernante	39	100,0%	120		59	100,0%
Segunda jefatura Pisos / Gobernante	31	93,8%	36		18	100,0%
Responsable mantenimiento	0	0,0%	0		2	3,8%
Segunda jefatura mantenimiento	2	13,3%	0		2	36,0%
Dirección Financiera	8	32,0%	25		7	20,5%
Dirección Comercial y Marketing	15	50,4%	16		19	80,5%
Dirección Marketing	2	50,0%	5		4	68,0%
Dirección Ventas	9	49,3%	11		13	85,4%
Dirección Revenue Management	7	37,7%	23		4	26,0%
Dirección Recursos Humanos	15	61,7%	16		4	50,0%
Jefe/a de Formación	9	100,0%	0		2	48,4%
Jefe/a de Administración	9	37,1%	64		18	39,7%
Dirección Alimentados y Bebidas (F&B)	6	37,3%	2		0	0,0%
Jefe/a de Cocina	0	0,0%	9		2	6,4%
Segundo Jefe/a de Cocina	2	8,0%	4		2	15,0%
Segundo Maitre / Jefe-a de Restaurante	2	7,4%	25		4	12,9%
Segundo Maitre	2	10,4%	7		5	29,2%
Jefe de Bar	0	0,0%	2		4	38,1%
Dirección compras	4	28,3%	2		2	17,4%
Jefe de Economato	5	16,1%	5		2	18,6%
Dirección de Calidad	11	100,0%	9		0	0,0%
Dirección de Eventos	24	84,2%	23		11	64,4%
Dirección de Informática y/o Tecnología	2	18,6%	0		0	0,0%
Jefe de Seguridad	0	0,0%	0		0	0,0%
Jefe de Spa	0	0,0%	5		0	0,0%
TOTAL	282		Real= 81		254	
TOTAL MUJERES OCUPANDO PUESTOS DIRECTIVOS					617	

Fuente: Elaboración propia

Para un correcto análisis de la tabla hay que advertir al lector que, en rojo se ha señalado aquellos puestos en los que la mujer se encuentra sub-representada y en azul, aquellos en los que está sobre-representada. En primer lugar, se observa que a mayor puesto y posición de mando, mayor masculinización del mismo, como lo demuestra los datos del puesto de “*Dirección de Hotel o Subdirección*”. También destaca el hecho de que el porcentaje de hombres y mujeres en el puesto de dirección del hotel se equipara (47,5% de mujeres) en el caso de hoteles de menos de 200 habitaciones, relacionados con cadena, mientras que cuanto tienen más de 200 habitaciones, este porcentaje baja al 10% (ver dos primeras filas tabla 3); parece que la mujer se concentra en hoteles de menos envergadura. En el caso de hoteles independientes, estamos hablando de un 32,8% de los hoteles dirigidos por mujeres. Porcentajes muy bajos pero sobre todo en grandes hoteles. Si se compara hoteles pertenecientes a cadenas con hoteles independientes, se observa ciertas similitudes para ciertos puestos de trabajo. Los resultados no dejan ningún género de dudas sobre la estereotipación de determinados puestos de trabajo. La Dirección de Pisos/Gobernante está ocupado únicamente por mujeres, al igual que el Segunda Jefa de Pisos y Jefe de Recepción. Por el contrario, es prácticamente inexistente su presencia en Responsable mantenimiento, Segunda jefatura mantenimiento, Dirección de Informática y/o Tecnología, Jefe de Seguridad. (Véase Tabla 3).

Atendiendo a la opinión de que la no existencia de mujeres en puestos de Dirección se debe a la escasa representación femenina, es decir, a la escasa masa crítica existente de mujeres que facilite el que puedan ser ascendida, uno de nuestros objetivos fue analizar la relación entre el número de mujeres fijas trabajando en el hotel y el tipo de puesto ocupado. El análisis estadístico realizado no ha permitido descartar toda asociación estadística a este respecto, por lo que su presencia en cargos directivos no depende del número de mujeres sino de otros factores. Por ello, se buscaron otro tipo de asociaciones por tipo de hotel, estrellas, o número total de empleados, pero no se encontraron relaciones significativas. No obstante, los datos empíricos señalan que la explicación a este hecho no puede buscarse en la masa crítica sino en otro tipo de factores socioculturales existentes en el sector. Entender cuáles son los factores que determinan las barreras de la mujer para el acceso a puestos directivos será el objetivo de la segunda fase de investigación.

7.2. Encuesta a Cadenas Hoteleras

En el caso de la encuesta a Cadenas Hoteleras se ha conseguido un **índice de respuesta** muy superior con **el 72,73%** de respuesta sobre el universo, siendo destacable que han contestado **el 38 % de las 40 cadenas más importantes de España**.

La mayoría de los hoteles pertenecen a una cadena nacional (80%) y con un volumen de número de hoteles totales bastante alto. Como se puede apreciar en la Tabla nº4, en este caso, la mujer supone, con los datos de la media y la mediana, aproximadamente un 30% de

los trabajadores fijos de la cadena, aunque las desviaciones típicas son altísimas. El hecho de que la cadena tenga mayor tamaño (mayor número de hoteles) favorece una mayor presencia de la mujer. Asimismo, la existente de un mayor número de hoteles en la Comunidad de Madrid (mayor número de Directores) incrementa el número de mujeres fijas pero, es especialmente destacable este incremento, si la Directora del Hotel es mujer.

Tabla nº 4. Estadísticos descriptivos

	N	Min	Max	Media	Desv.tip	Mediana
Nº de Hoteles en Mundo	15	6,00	3436,00	288,8000	876,16691	30
Nº total empleados fijos del hotel	15	40,00	11585,00	1874,9333	2894,95518	996,0
Nº de mujeres empleadas fijas del hotel	15	22,00	5816,00	972,0000	1468,57404	484,0

Fuente: Elaboración propia

Respecto al número de Directores de Hotel en la Comunidad de Madrid vemos que existen menos mujeres que ocupen este puesto que hombres. Y lo mismo ocurre con los miembros integrantes de Consejos de Administración. El tope en representación parece ser 4 mujeres, a partir de ahí, mayoritariamente los Consejos de Administración están representados por hombres..

En relación al tipo de puesto ocupado por las mujeres en las cadenas hoteleras, véase Tabla 5, el mayor número se encuentra en Dirección de Marketing, Formación, Revenue Management y Dirección Comunicación. Existe nula presencia en puestos en el núcleo duro de la Administración de la Cadena como Subdirector o Dirección de Expansión, Dirección estratégica, o Dirección de Negocio. Lo mismo ocurre con los puestos más tecnológicos como Dirección de Informática, Director de Tecnología, Dirección Innovación o Dirección de TIC's. No obstante, es destacable una mayor presencia en puestos como o Community Manager.

Tabla 5 Tipo de puestos existente en el hotel identificación de aquellos ocupados

por mujeres

Puesto de Trabajo	Nº Total	% respecto a hombres
Director General	2	13,3%
Subdirector	0	0,0%
Dirección de Operaciones	1	7,1%
Dirección de Recursos Humanos	2	16,7%
Director de Formación	7	77,8%
Director de Relaciones Laborales	1	20,0%
Dirección de Calidad	4	57,1%
Dirección de Informática	0	0,0%
Dirección de Sistema de Información	1	16,7%
Director de Tecnología	0	0,0%
Community Manager	5	71,4%
Dirección de Relaciones Clientes	0	0,0%
Dirección Financiera	3	20,0%
Dirección de Administración	3	30,0%
Dirección de Control Calidad	1	20,0%
Dirección de Compras	3	33,3%
Dirección Comercial	3	21,4%
Dirección de Marketing	9	69,2%
Dirección de Ventas	5	50,0%
Dirección de Expansión	0	0,0%
Dirección Programa Fidelidad	5	100,0%
Revenue Management	6	60,0%
Dirección Comunicación	6	75,0%
Dirección Innovación	0	0,0%
Dirección de TIC's	0	0,0%
Dirección Estratégica	0	0,0%
Dirección Area Negocio	0	0,0%
Dirección Alimentos	1	10,0%
Dirección Mantenimiento	1	14,3%
Dirección Obras Proyectos	1	11,1%
Dirección Asesoría Jurídica	5	50,0%
Dirección RealEstate	0	0,0%
Dirección RSC	4	100,0%
Dirección Otro Departamento	3	75,0%

Fuente: Elaboración propia

7.3. Conclusión

Según los datos del censo, tendríamos un total de 617 mujeres ocupando **puestos directivos**. Respecto al número de Directores de Hotel en la Comunidad de Madrid vemos que existen menos mujeres que ocupen este puesto que hombres. Lo mismo ocurre con los miembros integrantes de Consejos de Administración. El tope en representación parece ser 4 mujeres, a partir de ahí, mayoritariamente los Consejos de Administración están representados por hombres. También destaca el hecho de que el porcentaje de hombres y mujeres en el puesto de dirección del hotel se equipara (47,5% de mujeres) en el caso de hoteles de menos de 200 habitaciones relacionados con cadena, mientras que en los de más de 200 habitaciones este porcentaje baja al 10%. En conclusión, parece que la mujer se concentra en hoteles de menos envergadura. En el caso de las cadenas hoteleras, llama la atención la gran cantidad de mujeres en los puestos de Dirección de Marketing (69,2%), Formación (77,8%), Dirección Comunicación (75%) y Community Manager (71,4%), áreas consideradas soft dentro de la empresa, y tradicionalmente lideradas por mujeres, mientras que el 60% de los Revenue Managers son mujeres, a pesar de lo innovador del puesto y su relación con la parte hard de la empresa. Destacar el peso de la mujer en Revenue Management y Community Management pone de manifiesto que la mujer se está posicionando bien en los nuevos puestos del sector turístico. Existe nula presencia en puestos en el núcleo duro de la Administración de la Cadena como Subdirector o Dirección de Expansión, Dirección estratégica, o Dirección de Negocio. Lo mismo ocurre con los puestos más tecnológicos como Dirección de Informática, Director de Tecnología, Dirección Innovación o Dirección de TIC's. No obstante, es destacable una mayor presencia en puestos como o Community Manager.

Por lo tanto, los datos aportados por este estudio empírico tanto de hoteles de 3,4 y 5 estrellas como de las cadenas hoteleras **demuestran la masculinización de los puestos Directivos** más importantes en el Hotel y la **estereotipación** de algunos puestos de trabajo en lo mismo. Por tanto, en el sector de la hostelería es evidente la existencia de un TC.

8. CAPÍTULO 8. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A MUJERES DIRECTIVAS

En cuanto a la realización de **Entrevistas en profundidad** a mujeres directivas, el objetivo es **analizar los casos de éxito** a través del discurso y percepción sobre la situación general de la mujer en el sector, la existencia del TC y los factores que influyen en el mismo.

Como ya se ha comentado en el apartado metodológico, se han realizado un total de 15 entrevistas, con cuatro perfiles diferentes: Directivas de Cadenas Hoteleras; Directoras de Hotel, relacionados con Cadenas Hoteleras, en la Comunidad de Madrid; Propietarias / Emprendedoras de empresas turísticas; Directoras de Instituciones Turísticas y de Formación.

En el presente capítulo se exponen suscintamente los resultados más importantes de las mismas, haciendo especial hincapié en los factores que frenan el ascenso de la mujer a puestos de responsabilidad en el sector turístico.

8.1. Análisis de los factores determinantes del Techo de Cristal

El objetivo de este apartado es conocer cuáles son los factores que más influyen en la existencia del Techo de Cristal en el Sector Turístico, a través del modelo teórico especificado en el marco conceptual. Los factores se dividen en Factores Internos (FI) y Factores Externos (FE). Como ya se ha analizado en el marco teórico, los FE son circunstancias/contexto en las que la mujer, a priori, no puede influir, mientras que los FI, la mujer puede ejercer algún tipo de influencia o decisión a la hora de modificarlos.

8.1.1. Factores Internos

A la hora de tratar aspectos sobre la situación personal de estas directivas, todas ellas han hecho referencia a la importancia, para llegar a un puesto de responsabilidad y mantenerlo, del apoyo familiar y de una buena formación académica. No obstante, consideran, en general, que para ascender son más importantes las competencias profesionales, que la formación reglada.

Factores Familiares (FF)

Este es uno de los factores que se han revelado como más determinantes en el acceso a puestos de responsabilidad. En el caso de los **Factores Familiares (FIF)** aproximadamente el 50% de las entrevistadas tenían hijos y todas ellas son conscientes del impacto que este hecho ha tenido en su carrera profesional. En muchos casos estas directivas consideran que la mujer antepone la familia a la aspiración profesional, por lo que limita su ascenso profesional. Para Invest2, la necesidad de conciliar de la mujer está determinando, no sólo que no accedan a puestos directivos, si no que se alejen de los sectores donde realmente está el poder:

“Porque las mujeres quieren conciliar y como en la vida privada no pueden, venga todas a ser funcionarias. Horrible, horrible. Las mujeres tienen que estar en la

empresa privada, que es donde está el poder (...). A la banca, a las finanzas. Pero como ahí no las dejan conciliar..”

La maternidad y el rol social que la mujer asume a este respecto influye decisivamente en el ascenso de la mujer al puesto directivo, ya que a partir de la maternidad la mujer opta por desarrollar más su faceta personal en detrimento de la profesional:

“luego hay un determinado escalón al que no subimos, quizás porque es una responsabilidad mayor. Pones en la balanza, marido, niños, tu carrera profesional, y siempre hay algo que ahí para (...). Sigo siendo directora de hotel, sigo siendo madre, y según mis hijos, una fantástica madre, pero estoy divorciada. Con lo cual ya veis donde puede haber fallo. Las tres cosas a la vez, hacerlo de cine, es muy complicado, de verdad (DH1).

“Las mujeres llega un momento en que deciden que se han cansado de tener que estar eligiendo entre familia y trabajo y eligen familia” (Emp5).

“Hemos tenido matrimonios trabajando aquí y era la mujer la que siempre se encargaba de recoger a los hijos en el colegio. Les pedíamos que se turnaran para no afectar siempre al mismo departamento” (Emp1).

La conciliación genera además un conflicto de intereses y de tiempo entre excesiva la dedicación al trabajo y lo que consideran prioritario desde un punto de vista personal, que siempre es la familia:

“Lo tengo clarísimo, en el momento que note que les (sus hijos) estaba perjudicando”, se clarísimamente cual es mi prioridad en la vida (...) pero son buenos estudiantes”. (DC2).

Por otra parte, el apoyo familiar y ayuda profesional (asistentas, cuidadoras) para estas mujeres directivas y emprendedoras ha sido fundamental. Sin él, sería imposible mantener una posición jerárquica.

"Si no hubiera sido por mis padres, lo hubiera tenido muy, muy complicado, hay una compañera profesora que siempre dice que “detrás de una gran mujer, siempre hay una gran asistente” y yo le digo cámbialo por “madre” (DH1).

“esto que puede sonar un poco a ciencia ficción, pero si no tengo una persona como la que tengo en mi casa que es lo mejor y es lo mejor que me ha pasado en la vida, que es X (cuidadora), o sea es la que pivota la estabilidad de todo mi hogar porque al final es la que me da todo el soporte (...) y también mi marido que comparte al 100% toda la cuestión”.

“No imposible (conciliar sin tu pareja, porque tu pareja es la primera que te puede hacer un chantaje emocional del carajo” (Emp1).

Capital Humano (FICH)

Las variables del capital humano se refieren principalmente al nivel de formación y competencias personales. Se distingue entre: a) capital humano genérico (estudios superiores o estudios medios); y b) capital humano específico (años de experiencia en hostelería, cualidades personales y cursos recibidos por los individuos)

En el caso del **Capital Humano (FICH)**, todas las mujeres directivas entrevistadas comparten el mismo nivel de educación: carreras universitarias, master o MBA. Su formación ha estado siempre relacionada con turismo y otras áreas de la gestión empresarial. Asimismo, la formación continua ha sido una pieza clave en su trayectoria laboral.

“Yo tengo 38 años y empecé a trabajar con 21, o sea llevo 17 años en el sector, haber yo hice bachillerato, luego hice una escuela de hotelería 3 años, luego un año de recursos humanos y entremedias tuve las prácticas y demás, luego ya me fui a trabajar a un restaurante y en el 98 es cuando empecé en recursos humanos en hoteles”

“Tengo dos másteres en gestión hotelera. Me gusta mucho trabajar en hoteles y una mentalidad empresarial” (DH3).

No obstante, además de una preparación formativa ¿cuáles han sido las cualidades personales que les han facilitado ascender en este Sector? ¿Cuál es su capital humano en este sentido?

Cualidades personales para ascender. Según las entrevistadas algunas de las características más destacadas para alcanzar un puesto de responsabilidad es una mezcla entre tenacidad, la autoexigencia, pasión, ambición, polivalencia, planificación, perseverancia y paciencia. Resaltan también estilos considerados femeninos que les han ayudado para alcanzar en este tipo de puesto como la transparencia, humildad, honestidad, empatía, calidad humana y sensibilidad.

“Por tu constancia, por tu auto exigencia, porque tienes capacidad de innovar, por tu afán de superación...(...)También soy una persona muy luchadora (...), tengo capacidad para adaptarme (...), disponibilidad horaria (...) y movilidad geográfica” (DH2),

“También son importantes los valores tradicionales, como el esfuerzo, la integridad, la dedicación, (...) y el equipo” (DC1).

“Empatía, y se nos da mejor el trato... no digo que a los hombres no se les de bien, pero sí que creo que es turismo la manera de empatizar y (...) socializar es mejor” (Emp3).

Unido a sus cualidades personales se encuentran las motivaciones personales que les han hecho ascender. En este sentido, dependiendo de su trayectoria profesional, cada una de ellas ha ocupado diferentes puestos en hoteles o en empresas. No obstante, en la mayor parte

de los casos se perfila una tendencia: la dirección no se ha planteado como objetivo profesional inicial sino que es el resultado de una trayectoria exitosa, su entrega y esfuerzo, entendido en algunos momentos como sacrificio.

“Yo soy muy feliz complicándome la vida en lo profesional (...). Yo me dejo la piel por mi tema profesional. Desde muy pequeña he sido muy ambiciosa en lo profesional” (Invet2).

“Yo creo que mi dedicación, y mi forma de trabajar (...). Trabajo mucho, muchas horas (...).(DC1).

Y para explicar cuáles son los motivos por los que la mujer, en general, no anhela el puesto directivo y renuncia a él como objetivo profesional recurren a los estereotipos socialmente establecidos sobre los valores femeninos: la inseguridad de la mujer, su aversión al riesgo y la falta de apoyo, a la hora de acometer nuevos proyectos. Por tanto, asumen cierto grado de decisión y cierto grado de culpa, ya que son ellas las que limita sus posibilidades de desarrollo.

Otra cuestión diferente es qué **características personales demanda el sector turístico para alcanzar puestos directivos**. A pesar de que cada mujer tiene una trayectoria diferente de las demás, sí que se pueden tipificar características propias del sector turístico que hacen que sus formaciones sean comunes o similares, para poder desarrollar su trabajo dentro del mismo, entre ellas se destacan: la disponibilidad geográfica y los idiomas como dos pilares esenciales. Y es precisamente dicha movilidad la que se convierten en el talón de Aquiles de la mujer, por la dificultad para conciliar.

“Te puedo decir que la primera pregunta que se le hace a una persona que se va a incorporar a la compañía es el nivel de idiomas, y segundo si tiene movilidad geográfica, a partir de ahí ya seguimos hablando de formación (...) por supuesto claro se valora la formación, solo faltaría, pero que luego al título tiene que ir asociado una formación en idioma y una disponibilidad al movimiento” (DH1).

8.1.2. Factores Externos: Características del sector turístico

Los FE tienen en cuenta un entorno macroeconómico, social y cultural (Factores Socio-Culturales), las características del propio sector turístico (Factores Institucionales), sin olvidar el análisis más micro, relativo a la propia empresa (Factores organizacionales). En el caso de las entrevistadas han dado mucha más importancia a los Factores Institucionales que a ningún otro factor externo. Recordemos la idiosincrasia del sector turístico, explicado anteriormente, y como los factores socio-culturales están intrínsecamente relacionados con el sector y la concepción de que hay determinadas actividades turísticas que son similares a las del hogar y, por tanto, las realizan mejor las mujeres que los hombres.

No se puede entender la situación de la mujer en el sector turístico sin entender las características intrínsecas de este sector. Ya en la revisión de la literatura se veía cómo el mercado turístico se enfrenta a numerosas oportunidades, dilemas, amenazas, pero uno de los más importantes es una debilidad: su falta de capacidad para atraer y retener empleados de calidad (Richardson, 2008). Esto supone una falta continua de personal capacitado en un entorno de creciente demanda de recursos humanos de alto nivel, donde las necesidades de cambios y adaptación son fundamentales. Pero son las características del propio trabajo las que hacen que esa lealtad al sector entre sus empleados sea difícil. Se trata de trabajos mal pagados (García-Pozo et al. 2012), con horarios de 24 horas, 365 horas a la semana, y no siempre hay una vocación hacia el servicio (Mulvaney et al. 2007; Richardson, 2008; Lu y Adler, 2009, Jeou-Shyan y Lu, 2006). Es más, muchos trabajadores deciden abandonar el sector una vez tiene sus primeras experiencias profesionales (Doherty et al., 2001; Jenkins, 2001).

La exigencia de tiempo es una de las características destacadas. Este sector exige tiempo, más incluso que en otros sectores por el tipo de actividad desarrollada. Todas las entrevistadas hacían referencia a estas características diferenciales, al mismo tiempo que resaltaban lo *complicado que era para la conciliación de la vida profesional y personal*.

“el hotelero trabaja 24 horas al día, 365 días al año” (DH4) (Invest2) (DC1).

“Migré del sector turístico (...) un tiempo, porque una de las cosas que vi horrosas eran los horarios” (Emp2).

“Es muy esclavo (el sector) y desgraciadamente el que no esté dispuesto a tener horarios horrosos, trabajar los fines de semana y (...) disponibilidad geográfica (...) no tiene mucho futuro en puestos directivos” (DC2).

“En este sector no se gana mucho dinero (...). Básicamente es el horario, que también te limita mucho la vida familiar. La movilidad geográfica (...) porque es muy difícil que una familia se mueva por la mujer, aunque eso es una casa de la mentalidad de la familia española” (DH3).

Por otro lado, la realidad refleja que el sector hotelero es un sector tradicional y convencional, en el que la mayoría de las empresas hoteleras llevan en el sector 50 o 60 años. El rol de mando en los hoteles se ha asociado a un rol masculino, por ello, es latente en la mayoría de las entrevistas realizadas que esos roles familiares y esos criterios de trabajo se han mantenido con el paso del tiempo. Por tanto, el sector turístico está altamente masculinizado, como ya se ha visto.

“el sector es todavía muy tradicional (...). Sigue todavía un poco atrasado, con respecto a otros sectores, porque considera que estas al servicio al cliente 24 horas al día” (DC1)

“Es un sector más masculino, también yo creo que viene por el hecho de que es muy familiar” (DC4).

Asimismo, como ya se ha señalado, las empresas familiares son muy importantes en el sector turístico y esto afecta a la promoción, no sólo de la mujer, si no de cualquiera en la empresa, tal como indica DC2.

Segregación horizontal. Según la OIT (2004), los principales factores que contribuyen a la segregación ocupacional en función del sexo son las actitudes sociales y culturales hacia lo que constituye un empleo “masculino” o “femenino” y la desigualdad de género presente en la educación y la formación, que conduce a los dos sexos a ser orientados (o a orientarse ellos mismos) hacia profesiones y trabajos diferentes. Las entrevistas destacaban como el nivel de masculinización también es alto, en parte, por el alto carácter familiar y tradicional de las grandes empresas turísticas. Hay, por tanto, puestos tradicionalmente desarrollados por mujeres, y otros por hombres.

“En el Sector Hotelero, yo lo que veo es que hay una serie de puestos que están estigmatizados a lo femenino que tampoco creo que sea nada deseable, que nos viene también por una cuestión cultural, que no son puestos elevados, porque luego ves las estadísticas y hay mucho empleo femenino en el Sector Hotelero pero siempre en las escalas más bajas, porque todo lo que es Departamento de Pisos etc. Siempre está ocupado por mujeres, entonces nos encontramos con que muchos hoteles son reacios a contratar varones para ese puesto” (Invest2).

“Hay departamentos más ocupados por personal femenino que personal masculino, aunque intentamos siempre que sean igualitarios (...) pero es verdad que en el departamento de mantenimiento no he conocido ninguna mujer” (DH4).

“Yo noto muchas veces un trato paternalista (...). Cuando la mujer es ambiciosa profesionalmente se percibe como algo negativo, mientras que en el hombre es algo positivo ser ambicioso profesionalmente” (Invest2).

“Sigo sin entender porque no hay ningún hombre que (...) dirija la regiduría de pisos (Gobernanta) (...). En Europa hay muchos hombres (...), pero en España queda muy limitado a las mujeres” (DH3).

El bajo nivel de profesionalización también era resaltado por algunas entrevistadas, lo que influye en una estructura más familiar que no permite la promoción interna y cercena ciertos puestos para la mujer:

“el sector turístico es un sector que ahora se está profesionalizando más, pero en España no está muy profesionalizado (...) y cuanto menos profesionalizado está más difícil es demostrar que tú vales (para la mujer)” (Emp5).

Estilos de Dirección en el sector. Todas las mujeres consultadas que tienen un puesto de dirección en la empresa o en el hotel tienen personas a su cargo, evidentemente dependiendo del hotel, o de la empresa hotelera el número varía entre 4 y 150 empleados. En algún caso, las entrevistadas destacaban los problemas a la hora de conciliar el estilo de dirección masculino y femenino. Un sector muy tradicional que contrasta con un nuevo estilo de dirección.

“El tema del networking y el irnos de copas después de trabajo no lo tenemos muy trabajado y los hombres cierran muchos negocios en comidas de trabajo. Las mujeres cuando salen de trabajar lo que están esperando es salir corriendo e irse a casa, porque se tienen que ocupar de los niños” (Emp5).

“Las mujeres negocian mucho peor su salario (...). No nos creemos suficiente, no somos tan agresivas (...), somos más conservadoras y tienes la presión social, porque si tienen hijos, pues dices, joder como la cague no tengo orto trabajo” (DC1).

Desde el punto de vista de **Factores Socio-Culturales (FEFSC)**, su impacto en el sector turístico es el mismo que puede darse en cualquier otra industria. Varias entrevistadas no ven diferencias entre este sector y otros, mientras que otras sí. Todo depende de su trayectoria profesional, y las actividades donde han trabajado. Asimismo, se observan percepciones muy diferentes dependiendo de si se trabaja en Centrales Hoteleras y hoteles. También son importantes las diferencias entre unas empresas y otras, siempre influenciadas por la cultura empresarial y personalidad de sus fundadores.

Una de las entrevistadas considera que no hay diferencias con otros sectores si no más bien, *“es una cuestión de cultura empresarial, no de sectores. Lo que está claro es que en una empresa internacional la mujer tiene más oportunidades y en los hoteles pequeños hay más dificultades” (DC3).*

“Las multinacionales se preocupan un poco más del tema (el TC), aunque sólo sea por imagen. Si suelen preocuparse un poco más, si suelen tener políticas de Responsabilidad Social Corporativa (...). Si han hecho algo, pero no hay una verdadera paridad (...). Y menos en los Consejos” (Invest2).

En resumen, está claro que la presencia de barreras para el desarrollo de la mujer en el sector turístico son numerosas. Algunas las comparte con cualquier otro sector y otras, y muy importantes, son características, especialmente del sector turístico. En realidad se trata de romper un modelo social y un modelo anclado en el sector.

“Estamos hablando de romper un modelo, y vosotras sabéis lo que es romper un modelo social (...). Es que intentan que no se rompa (los hombres), porque están en el sillón” (Invest2).

9. CAPÍTULO 9. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: ENCUESTA A MUJERES DIRECTIVAS : “PERCEPCIÓN DE LAS MUJERES DIRECTIVAS SOBRE LOS FACTORES IMPLICADOS EN EL TC”

El objetivo de este capítulo es exponer los resultados del estudio socio-laboral realizado a una muestra representativa de mujeres directivas en el Sector Turístico, a través de la Encuesta “Percepción de las mujeres directivas sobre los factores implicados en el TC”. Con ello, se pretende:

- Conocer cuál es su situación laboral, cuál ha sido su trayectoria laboral.
- Identificar los factores que ocasionan la existencia del “TC”.
- Conocer la visión de futuro sobre el TC que tienen las mujeres directivas del sector turístico.

Para ello, se presenta la encuesta realizada a mujeres en puestos directivos de las Cadenas Hoteleras y Hoteles de 3, 4 y 5 estrellas.

En relación a los factores que influyen en el TC (TC), se ha seguido un modelo teórico fruto de la revisión de la literatura, realizada previamente. En este sentido, el análisis de la encuesta va a seguir la siguiente clasificación de factores del TC presentada en el Gráfico 1.1 y al que ya se ha hecho alusión en repetidas ocasiones.

Los Factores Internos, hace referencia a la edad, la formación, el estado civil, número de hijos, la experiencia profesional, responsabilidades familiares. Este tipo de factores, como ya se ha analizado en la literatura, son factores recurrentes en todos los estudios previos como determinantes del TC en la mujeres. Por tanto, este estudio trata de determinar si su influencia es la misma en el sector turístico y, en caso de encontrar esta relación, analizar cuál es su importancia para el caso de las directivas en el Sector Turístico.

En el caso de los **Factores Externos**, este tipo de factores son los derivados de la cultura corporativa/empresarial, factores organizacionales (promoción, programas de Mentoring, políticas de igualdad), estereotipos sociales y los factores específicos que muestra el Sector Turístico y que, como se ha visto en el análisis cualitativo, son determinantes en el freno en el desarrollo profesional de las mujeres antes tienen una importancia .

9.1. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LA MUJERES DIRECTIVAS DEL SECTOR TURÍSTICO

Las características socio-demográficas de las mujeres directivas analizadas vienen determinadas por la edad, el estado civil y número de hijos y la situación laboral de la pareja.

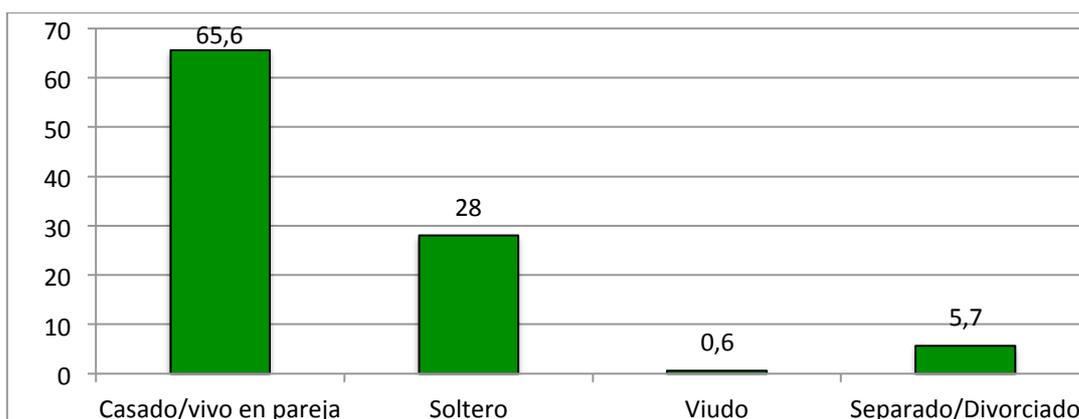
En cuanto a su **edad**, las mujeres directivas encuestadas muestran un perfil muy joven. La media de edad es de 38,81, aunque el valor más frecuente (moda) es de 36 años. De esta

forma, se observa que el 73% tiene entre 24 y 43 años, y el 25% está entre 24 y 33 años. Estos resultados apuntan a una reciente incorporación de la mujer a puestos directivos, tal y como lo han señalado Durbin, 2002, Christofides et al 2013 en estudios anteriores.

Respecto a su **estado civil**, el 66% de las directivas consultadas está casada o vive en pareja, mientras un 28% son solteras (véase gráfico 1). Independientemente de su estado civil, casi ocho de cada diez tiene pareja estable (véase gráfico 2).

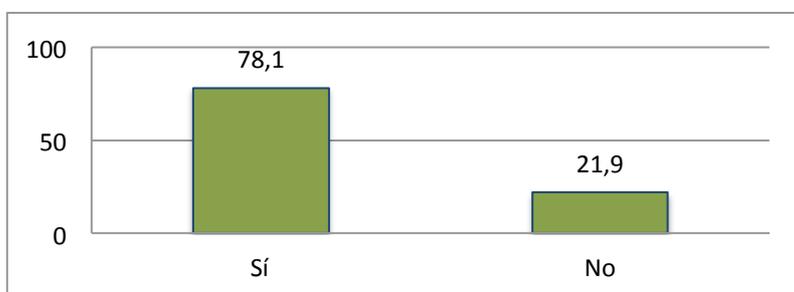
Es destacable que el 60% de las directivas no tienen ningún **hijo**, por tanto, no tienen responsabilidades familiares cuestión que, como se ha visto, puede frenar el acceso a puestos directivos. Evidentemente la edad está asociada al número de hijos. A menor edad, menos número de hijos; recordemos como el acceso a puestos directivos puede retrasar la edad de maternidad, según destacaban las mujeres entrevistadas en el estudio cualitativo. Un análisis en profundidad muestra como el 75% de las mujeres que dicen no tener hijos tienen menos de 40 años y tres de cada diez (33%) tampoco tienen pareja estable. Por tanto, su dedicación laboral en relación al resto del colectivo puede, en teoría, ser mayor. Dado que es un colectivo joven los resultados obtenidos resultan coherentes.

Gráfico 1. Estado civil de las mujeres directivas encuestadas.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. ¿Tiene pareja estable?. Respuesta mujeres directivas encuestadas.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la Tabla 1, el análisis del colectivo de mujeres que sí tiene hijos,

la media de edad a la que tuvo su primer hijo fue de 32 años y actualmente ese hijo tiene 10,5 años. Por otra parte, todas las mujeres que tienen hijos cuentan con apoyo doméstico -no así, las que no los tienen-.

Tabla 1. Información sobre edad con la que tuvo a sus hijos

	N	Media	Desv. típ.
¿Con qué edad tuvo su primer hijo?	62	31.69	4.861
¿Cuántos años han cumplido su PRIMER HIJO	62	10.50	8.896
¿Cuántos años han cumplido su SEGUNDO HIJO	28	10.32	6.902
¿Cuántos años han cumplido su TERCER HIJO	6	4.83	2.317

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al **nivel de formación**, según Johns (2013) el nivel de formación de las mujeres ha ido aumentando y eso ha favorecido su acceso a puestos directivos. Todas las mujeres en puestos directivos poseen un nivel de formación muy alto, la mitad en estudios de grado medio y 34% de grado superior, y como era previsible, la rama de estudios que sobresale es la de Turismo, seguida de Administración y Dirección de Empresas. Por otra parte, casi tres de cada diez (29%) está actualmente realizando un curso de formación complementaria. Pese a que no existe relación estadística concluyente, se observa que existe un mayor porcentaje entre el colectivo que con una titulación universitaria de Grado Medio.

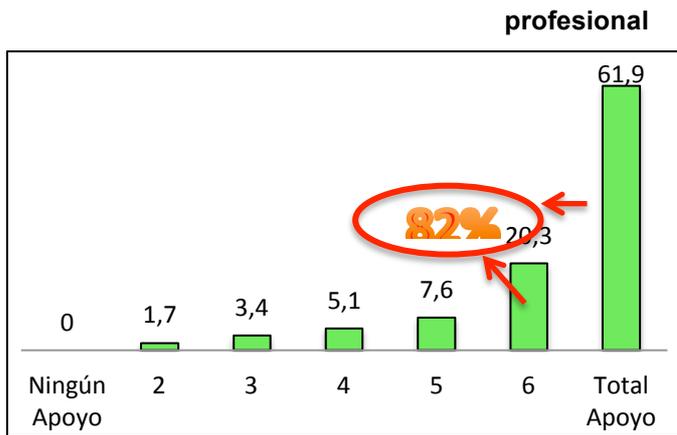
Este hecho es importante relacionarlo con la gran cantidad de mujeres que realizan estudios universitarios. Según datos del INE (2011), en el año 2010 el 73% de los alumnos universitarios, en el área de turismo eran mujeres.

Uno de los factores primordiales para la existencia del TC son los problemas para la conciliación de la vida familiar y laboral. De ahí, que para las mujeres con responsabilidades familiares contar con **apoyo familiar y /o doméstico** sea fundamental. Respecto a cuántas horas necesitan de apoyo, seis de cada diez (62%) cuenta con “entre 1 a 20 horas” de apoyo doméstico. Lógicamente, a mayor número de hijos se recurre a un mayor número de ayuda doméstica ($X^2= 13.369^a$; $p \leq,000$; $cc= ,487$ $p \leq,000$). Los que tienen entre 1 y 2 hijos tienen apoyo de “0 a 20 horas” mientras que los que tienen más de 3 hijos recurren “de 30 a más de 40 horas”.

En cuanto al apoyo de la pareja, es importante tener en cuenta su situación laboral. El 88% de las mujeres afirma que su pareja trabaja a tiempo completo y sólo 7% lo hace a tiempo parcial. Cuatro de cada diez trabaja como asalariado fijo, el 12% son empresarios con asalariados o profesional libre, un 5% se encuentra en otras situaciones y el 2,5 como asalariado eventual o apoyo doméstico.

La gran mayoría (82%) de las mujeres directivas encuestadas se sienten apoyadas por sus parejas en el desarrollo de su carrera profesional (ver gráfico nº3).

Gráfico 3. Grado en que su pareja le apoya en el desarrollo de su carrera



Fuente: Elaboración propia.

9.2. ACCESO A POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN

La literatura ha demostrado que uno de los factores más importantes, para favorecer el ascenso de las mujeres es la existencia de políticas de conciliación de vida profesional/personal dentro de las empresas. En la encuesta realizada se puede apreciar una división en el sector: únicamente la mitad de las empresas cuentan con planes de conciliación (52%). Un hecho de máxima relevancia es que únicamente el 17% de las directivas han accedido a estas políticas de conciliación y como es natural lo han hecho aquellas mujeres que tenían hijos, especialmente las que tienen entre 3 a más hijos ($X^2= 20.367$; gl 2 $p \leq,000$; $cc= .342$ $p \leq,000$).

9.3. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO OCUPADO

La caracterización de los puesto de trabajo ocupados presenta importantes diferencias en función de que se trabaje en un Hotel ó en la Oficina Central de una Cadena Hotelera. Es muy importante igualmente la diferenciación entre Hotel independiente o perteneciente a una cadena, así como el número de estrellas del mismo.

Los resultados de la encuesta muestran que el colectivo más importante de las mujeres directivas que han contestado a la misma trabajan en un Hotel (80%) mientras dos de cada diez se encuentran en las Oficinas Centrales de una Cadena Hotelera. Respecto a las que trabajan en un hotel, en un 80% de los casos, se trata de un hotel relacionado con una cadena hotelera y en el 64% de las ocasiones su categoría es de 4 estrellas.

En el caso de los Hoteles, las directivas que han contestado a la encuesta se encuentran en los niveles más altos de responsabilidad (Dirección General, Dirección de RRHH) o en niveles intermedios. Para el caso de las Oficinas Centrales de la Cadena Hotelera, han contestado a la encuesta mujeres directivas de los niveles jerárquicos más altos. Tanto para Hoteles como para las Oficinas Centrales de la Cadena, en media, las directivas

consultadas tienen un total de 39.23 personas a su cargo, aunque, claro está, la desviación típica es altísima. La mediana se sitúa en 6,5 personas.

El 21% de las mujeres encuestadas en el hotel eran directoras de hotel, y el 19% Jefas de Recepción. En cambio, únicamente el 7,8% de las mujeres que han contestado eran gobernantas. Esto contrasta con el hecho de que las gobernantas, prácticamente en el 100% de los casos son mujeres. En las entrevistas realizadas a diversos directores de RRHH de las cadenas hoteleras estudiadas se ponía de manifiesto como, en aquellos hoteles de menos de 200 habitaciones, únicamente la dirección del hotel podía considerarse un puesto directivo. Asimismo, el puesto de gobernanta, incluso en hoteles más grandes, no siempre es considerado un puesto directivo.

En el caso de las cadenas hoteleras, abundan las directoras de RRHH (15,4%) y curiosamente las directoras de Revenue Management (10,3%). El hecho de que las mujeres destaquen en el departamento de RRHH va acorde con la revisión de la literatura, no así el hecho de que destaquen en un área “hard” y tecnológica. El estudio de Vázquez (2008) observa una segregación horizontal hacia determinados puestos de trabajo como calidad, auditoría, organización y Recursos Humanos (RRHH), mientras que la tecnología es de los sectores que menos mujeres ocupa en puestos directivos y no directivos. Un gran número de variables se asocian con el acceso y uso de las TICs: socioeconómicas, demográficas, educacionales y, como no, de género. Estas diferencias, en el caso del género, han hecho que los hombres se conviertan en usuarios mayoritarios de Internet, entre otras TICs. El origen de esta “brecha de género” se achaca a las limitaciones de acceso de la mujer a la tecnología e incluso al acceso restringido a los puestos de decisión en temas relacionadas con las telecomunicaciones y las TICs (Kelan, 2007a).

En la mayoría de los casos (79,28%) el jefe directo es Hombre. Es destacable que sólo la mitad de las encuestadas diga tener un apoyo total por parte de su superior y que el 34% lo considere sólo “aprobado”. Esto último es independiente de si su jefe es mujer u hombre.

Asimismo, casi ocho de cada diez encuestadas afirman haber ocupado un puesto de responsabilidad anteriormente, aunque dada la juventud del colectivo no es de extrañar que un 20% indique que éste es su primer puesto de responsabilidad. Si se compara en media los años de antigüedad en el puesto actual, con los años que llevan trabajando en la misma empresa, años de experiencia profesional y edad, se observa que, en media, las actuales directivas han tardado 10,53 años en llegar a este puesto teniendo en cuenta toda su trayectoria profesional; y 4,65 desde que llegaron a su empresa actual.

9.4. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEL TC

Uno de los objetivos fundamentales de este proyecto de investigación era conocer cuáles eran los factores que más influencia tenían en el TC en el Sector Turístico.

Baxter y Wrigth (2000) en su investigación apuntan que, en este Sector, la mujer tiene una mayor dificultad que el hombre en el acceso a puestos directivos. En este sentido se trasladó esta cuestión a las mujeres encuestadas y según los resultados alcanzados, cuatro de cada diez estarían de acuerdo con esta afirmación y un 27% de las mismas, cuando menos considera que su dificultad es un poco mayor. Estos resultados van en consonancia con el análisis cualitativo realizado.

En lo que sí parecen coincidir todas las encuestadas es en que, para alcanzar el puesto directivo la mujer ha de demostrar más que el resto, de ahí que accedan a puestos directivos después de haber demostrado su valía y a través de promoción interna. Ante la afirmación de si tenían que demostrar más que el resto, el 75,8% consideraba que era mucho / bastante importante, mientras que el 10,9% encontraba este hecho nada o poco importante.

9.4.1. Remuneración percibida

Tal y como han puesto de manifiesto estudios anteriores, uno de los principales indicadores de desigualdad por género es la remuneración percibida. En este estudio no se cuenta con datos comparativos de remuneración por género pero sí datos sobre el salario bruto anual de las mujeres directivas.

Como se puede apreciar en la tabla 4, el 61% de las mujeres directivas encuestadas tienen un salario comprendido entre los 18.000 millones de euros y los 36.060 millones. El salario más frecuente (moda) es el comprendido en la franja de los 24.001 y 30.050 millones de euros, y la mediana establece los Entre 30.051 y 36.060 millones, como la cantidad que deja a uno y otro lado al 50% de los informantes.

Las variables que más discriminan la remuneración recibida son la edad, el número de años de experiencia profesional (desde el comienzo de su vida laboral), el nivel de responsabilidad alcanzado, el tipo de organización en la que trabaja, si el hotel es independiente o de cadena, la categoría del mismo, hotel el tipo de contrato, la comunidad autónoma de residencia y el género.

Tabla 4. Remuneración percibida por mujeres directivas.

	Frecuencia	% válido	% acumulado
Entre 18.000 y 24.000	29	18.8	18.8
Entre 24.001 y 30.050	35	22.7	41.6
Entre 30.051 y 36.060	30	19.5	61.0
Entre 36.061 y 42.071	14	9.1	70.1
Entre 42.072 y 48.081	13	8.4	78.6
Entre 48.082 y 54.090	8	5.2	83.8
Entre 54.091 y 60.101	9	5.8	89.6
Entre 60.102 y 66.111	2	1.3	90.9
Entre 66.112 y 72.121	2	1.3	92.2
Entre 72.122 y 78.132	2	1.3	93.5
Entre 78.133 y 84.142	3	1.9	95.5
Entre 84.143 y 90.152	3	1.9	97.4
Entre 96.163 y 102.172	3	1.9	99.4
Entre 114.193 y 120.202	1	.6	100.0

Total	154	100.0
-------	-----	-------

Fuente: Elaboración propia.

La edad y la remuneración. La remuneración recibida se relaciona directamente con la edad: a menor edad y experiencia, menores ingresos, y viceversa ($F= 3.024$ $p\leq.001$ $Eta=.468$)

La edad y la cuantía recibida sigue una línea ascendente hasta la franja de “60.102 y 66.111€” y los 47,5 años de media; a partir de este punto la edad y la remuneración pierden esa relación directa; quizás por la influencia de otros factores como pueda ser el tipo de establecimiento donde se trabaja, el nivel de responsabilidad, el número de personas que se dirigen, o el estancamiento en ese nivel directivo.

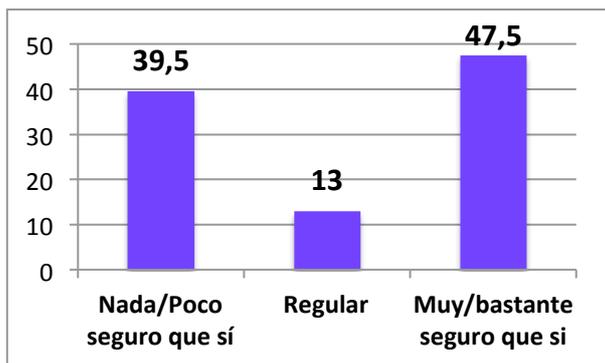
Lógicamente, la misma relación encontrada con la edad está presente en relación a los años de experiencia profesional ($F= 2.206$ $p\leq.012$ $Eta=.419$), salvo que en este caso la relación ascendente se mantiene constante hasta los 20,83 años de experiencia. En este caso, la inexistencia de casos en las franjas salariales más elevadas es la que produce la distorsión.

La remuneración y el tipo de organización en la que se trabaja. El tipo de organización en la que se trabaja una de las variables más asociada a la remuneración percibida, mayor incluso que la edad ($F= 32.050$ $p\leq.000$ $Eta=.537$). Se observa que la cuantía salarial es considerablemente superior en aquellas directivas que trabajan en las Oficinas Centrales de las cadenas hoteleras comparado con las que lo hacen en los Hoteles

Teniendo en cuenta a aquellas directivas que trabajan en Hoteles, se observa que la categoría del Hotel es también importante en la determinación de la remuneración. Estos resultados son coincidentes con Ramons et al (2002) que encontraron que el salario se incrementa con la categoría del hotel, el tamaño del establecimiento y su pertenencia o no a una cadena hotelera. La remuneración se ve incrementada en relación directa con el aumento en el número de estrellas de los hoteles ($F= 9.876$ $p\leq.000$ $Eta=.379$).

Percepción respecto al salario recibido por sus homólogos masculinos. Como se decía al comienzo del apartado en este estudio no se ha realizado una comparativa en cuanto a remuneración por género. No obstante, se preguntó a las mujeres directivas si consideraban que las mujeres tenían un salario similar al de los hombres en las mismas condiciones. Los resultados están muy polarizados entre el 48% que está segura de que sí; y un 40% que cree que su salario no es el mismo (véase Gráfico 7). En este último caso, son las directivas que trabajan en las Oficinas Centrales de las Cadenas las que más tienden a pensar que existe esa diferencia salarial con respecto a los hombres ($X^2= 17.664$; $gl\ 2$ $p \leq,000$; $cc= .314$ $p \leq,000$). Asimismo, la insatisfacción y la sospecha es mayor entre las mujeres que a su vez se muestran más descontentas con el salario que perciben (Véase Tabla 5).

Gráfico 7. Mujeres directivas que piensan que sus salarios son inferiores al de sus homólogos masculinos.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Relación entre percepción sobre la remuneración y satisfacción.

Remuneración	Mujeres tienen Salario Similar que hombres			Total
	Nada De acuerdo	Neutro	Muy De acuerdo	
Poca/Ninguna Satisfacción	88.0%	30.8%	39.3%	58.8%
Mucha/Bastante Satisfacción	12.0%	69.2%	60.7%	41.2%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

($\chi^2 = 30.622^a$; gl $p \leq 0,000$; cc= 452 $p \leq 0,000$)

Fuente: Elaboración propia.

9.5. FACTORES INTERNOS DETERMINANTES PARA EL ACCESO A PUESTOS DIRECTIVOS: Características personales.

Un aspecto importante en el análisis de los factores que influyen en el TC es el estudio de los factores que mas influyen en a la hora de acceder a los puestos directivos. En este sentido, se preguntó a las encuestadas cuáles creían que eran los factores que más influyen a nivel general para, posteriormente, comparar con los factores que más les habían influido más en su caso.

Los factores que, en opinión de las encuestadas influyen más para alcanzar puestos directivos son: compromiso con la empresa, habilidades comunicativas, capacidad de trabajo y de liderazgo, autoconfianza, ambición por logros profesional y flexibilidad horaria. De estos siete factores, el que ha tenido mayor influencia en el caso de las mujeres directivas encuestadas ha sido su compromiso con la empresa y su capacidad de trabajo.

INFLUENCIA A NIVEL GENERAL	Poca/Ninguna	Media	Mucha/Bastante
IDIOMAS	4,5	9	86,5
DISPONER BUEN NIVEL FORMACIÓN	1,9	7,1	91
FLEXIBILIDAD HORARIA	3,2	5,2	91,6
FLEXIBILIDAD GEOGRÁFICA	9	11,6	79,4
COMPROMISO CON LA EMPRESA	0,7	2,6	96,7
CAPACIDAD DE LIDERAZGO	3,2	2,6	94,2
AUTOCONFIANZA	3,2	1,9	94,9
AMBICIÓN POR LOGROS PROFESIONALES	3,9	1,9	94,2
TENER UNA RED DE CONTACTOS (NETWORKING) 1	12,4	14,4	73,2
HABILIDAD PARA EXIGIR EL CUMPLIMIENTO DE ÓRDENES	1,9	13,5	84,5
HABILIDADES COMUNICATIVAS	2,6	2,6	94,8
COMPETENCIA TÉCNICA	5,8	11,7	82,5
CAPACIDAD TRABAJO	2,6	3,2	94,2
CAPACIDAD INNOVACIÓN	7,1	7,7	85,2

LO QUE MÁS HA INFLUIDO EN ELLAS	Poca/Ninguna	Media	Mucha/Bastante
IDIOMAS	27,2	11,6	61,2
DISPONER BUEN NIVEL FORMACIÓN	7,8	8,4	83,8
FLEXIBILIDAD HORARIA	13	9,7	77,3
FLEXIBILIDAD GEOGRÁFICA	45,2	5,5	49,3
COMPROMISO CON LA EMPRESA	1,9	2,6	95,5
CAPACIDAD DE LIDERAZGO	7,1	12,8	80,1
AUTOCONFIANZA	5,9	10,5	83,7
AMBICIÓN POR LOGROS PROFESIONALES	13,1	11,8	75,2
TENER UNA RED DE CONTACTOS (NETWORKING) 1	41,7	23,8	34,4
HABILIDAD PARA EXIGIR EL CUMPLIMIENTO DE ÓRDENES	9,4	18,8	71,8
HABILIDADES COMUNICATIVAS	7,8	9,8	82,4
COMPETENCIA TÉCNICA	6	7,3	86,7
CAPACIDAD TRABAJO	0,6	0	99,4
CAPACIDAD INNOVACIÓN	13,9	12,6	73,5

Fuente: Elaboración propia.

9.6. FACTORES EXTERNOS: Factores Institucionales

Como se puede observar en la tabla 6, cuando se cuestiona a las mujeres directivas sobre las limitaciones del sector a la hora de acceder a puestos directivos, uno de los aspectos

más determinantes del trabajo en el sector hotelero es que exige una disponibilidad absoluta, 365 días al año 24 horas al día lo que dificulta, como ya se ha visto, la conciliación de vida familiar-profesional. Por ello, la totalidad de las mujeres consultadas considera que el sector exige un sacrificio de la vida personal. Asimismo, las mujeres que trabajan y que han llegado a un puesto de dirección han tenido que renunciar en la mayoría de los casos a su vida familiar y sacrificar su tiempo y dedicación.

Por otra parte, la configuración del sector hotelero tiene otra característica determinante y es la disponibilidad geográfica. De hecho, como se ha visto en el apartado anterior, éste ha sido, en 49% de los casos de las mujeres consultadas, un factor clave en su ascenso al puesto de directivas.

Tabla 6. Características del sector turístico según las directivas encuestadas.

	Mucho/Bastante Importante
El sector implica dedicación 24h/365 días.	83,3
El sector exige movilidad geográfica.	64,7
Existencia de estereotipos en los puestos de trabajo (existencia de puestos de trabajo que tradicionalmente han sido ocupados por mujeres)	74,8
Predominancia de los valores masculinos en la cultura organizativa.	74,8
Identificación de valores asociados al rol femenino (afectividad, cuidado, servicio, amabilidad, belleza...) con el puesto de trabajo.	42,4
Reuniones a última hora de la tarde	61,2
Estilos de dirección tradicional	61,2
El sector exige un sacrificio grande del tiempo dedicado a la vida familiar	91,1

Fuente: Elaboración propia.

La encuesta censal y el estudio cualitativo realizado han descubierto que el sector hotelero sigue siendo un sector tradicional con gran masculinización de los puestos directivos y una fuerte estereotipación de determinados puestos. El 75% de las directivas consultadas corroboran estos datos, lo que supone un freno al ascenso de las mujeres y un indicador de TC.

Castaño, et al (2000) consideran también fundamental la existencia de valores patriarcales en la empresa como barrera institucional y cultural para la mujer. En este sentido, las directivas consultadas consideran que en el sector sigue existiendo una identificación de valores asociados al rol femenino (afectividad, cuidado, servicio, amabilidad, belleza...) con el puesto de trabajo.

Es común en las multinacionales que las reuniones de trabajo se realicen a última hora de la tarde, el 61.2%, consideran esto como una de las cosas más importantes.

Situación con respecto a sus homólogos masculinos.

Un aspecto importante en relación a la percepción de las mujeres es cómo se ven en relación a sus homólogos masculinos y la visión que aportan es bastante negativa. Se observa en la Tabla 7, que tres de cada diez directivas considera que sus posibilidades de promoción interna y de acceso a nuevos proyectos es inferior al de los hombres. Pero quizás, lo más importante es destacar que el 40% percibe que su salario no es el mismo que sus homólogos masculinos.

Tabla 7. Percepción sobre la situación de las mujeres directivas respecto a sus homólogos masculinos.

	Total Desacuerdo	Media	Total Acuerdo
Tiene las mismas posibilidades promoción interna	27,3	12,7	60
Tiene mismas posibilidades de acceso a nuevos proyectos	27,3	10,3	62,4
Tiene salario similar	39,5	13	47,5
Su opinión es considerada a la hora de tomar decisiones	18,1	14,5	67,5

Fuente: Elaboración propia.

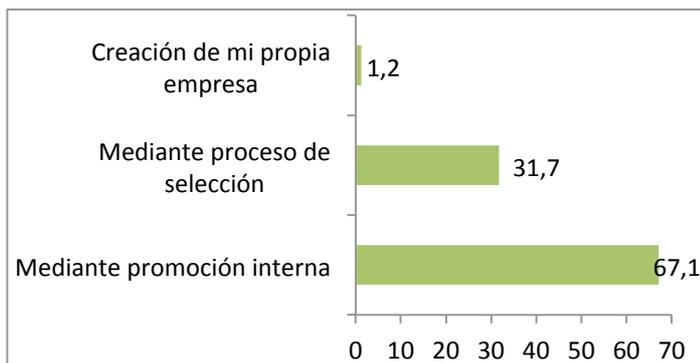
Las opiniones con respecto a las posibilidades de promoción, de acceso a proyectos y salarios similares a los hombres están directamente relacionadas ($X^2= 24.697^a$; gl 4 $p \leq,000$; $cc= .370$ $p \leq,000$) con la percepción sobre la dificultad de la mujer para llegar a puestos directivos. Aquellas encuestadas que consideran que la mujer lo tienen más difícil son también las que tienen una opinión más negativa con respecto a estos factores.

9.7. FACTORES EXTERNOS: Factores Organizacionales

9.7.1. Vías De Acceso Al Puesto Directivo

Tal y como han señalado las investigaciones previas (Durbin, 2002, Christofides et al 2013), es más común que las mujeres accedan a puestos directivos a través de promoción interna dentro de la empresa, mientras que los hombres lo hacen más frecuentemente mediante procesos de selección de personal. Según estos autores la explicación se encuentra en que la mujer debe demostrar previamente su valía, por lo que es más segura su elección para el cargo si se tienen informes previos de su mérito. Los resultados de la presente investigación corroboran este hecho. Casi siete de cada diez mujeres ha accedido a su puesto mediante promoción (ver Gráfico 8). Además, el 76% de las directivas tiene la apreciación de que han tenido que demostrar más que el resto para llegar donde están.

Gráfico 8. Acceso a puesto actual



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los hoteles, se aprecian diferencias significativas ($X^2= 12.988$; $gl=2$; $p \leq .000$; $cc= .298$) en función de que el Hotel sea Independiente o pertenezca a una Cadena hotelera. En el primer caso, es más frecuente la selección de personal que en el segundo, lo cual es lógico ya que no se dispone de la misma cantera de empleados (véase Tabla 8).

Tabla 8. Tabla de contingencia sobre acceso al puesto actual.

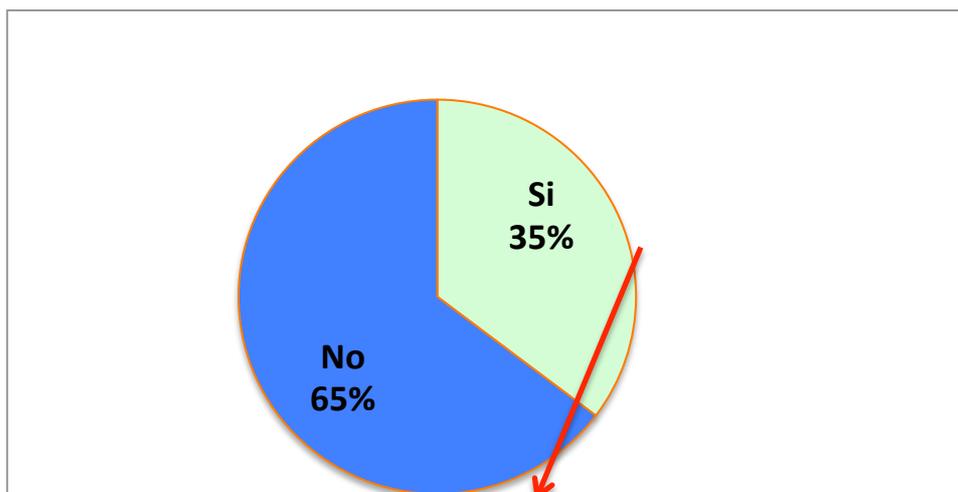
			¿Qué tipo de gestión tiene el hotel?		Total
			Hotel relacionado con Cadena	Hotel independiente	
¿Cómo accedió al puesto de trabajo actual?	Mediante promoción interna	Recuento	79	10	89
		% dentro de ¿Qué tipo de gestión tiene el hotel?	73.1%	40.0%	66.9%
	Mediante proceso de selección	Recuento	29	14	43
		% dentro de ¿Qué tipo de gestión tiene el hotel?	26.9%	56.0%	32.3%
	Creación de mi propia empresa	Recuento	0	1	1
		% dentro de ¿Qué tipo de gestión tiene el hotel?	0.0%	4.0%	0.8%
Total		Recuento	108	25	133
		% dentro de ¿Qué tipo de gestión tiene el hotel?	100.0%	100.0%	100.0 %

Fuente: Elaboración propia.

9.7.2. Programas de mentoring.

Tal y como demuestra Gray (1993) los programas de mentoring tienen un efecto directo sobre la posibilidad de que las mujeres puedan progresar en la organización y algunas mujeres entrevistadas, en la fase cualitativa, lo destacaban como una estrategia fundamental para el desarrollo profesional de la mujer en el sector turístico.

Gráfico 8. ¿Ha contado con un mentor?



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las mujeres directivas encuestadas, algo más de un tercio de las mismas tuvieron un mentor (35%). En la mayoría de los casos ese mentor ha sido un directivo (hombre) de la propia empresa en la que trabaja, hecho lógico si se tiene en cuenta que suelen ser los hombres los que ocupan puestos directivos. Se observa como el Mentoring externo no está todavía muy extendido, ya que solo el 19,3% de las entrevistadas lo han visto como una opción.

9.7.3. Horarios de Trabajo

Como se ha señalado anteriormente, más de la mitad de las directivas consultadas muestran una clara disconformidad con los horarios de trabajo. Esta variable o indicador está incluido dentro de los Factores extrínsecos en el análisis del TC y es uno de los factores más importantes dentro del Sector Turístico, que exige disponibilidad casi permanente. La gran mayoría de las directivas (92%) trabaja mas de 40 horas semanales: entre 8 y 12 horas diarias. La satisfacción con el horario de trabajo está inversamente relacionada con el número de horas que se trabaje. Las directivas que trabajan más de 12 horas son las que muestran un grado de

insatisfacción mayor ($X^2= 9.160$; gl 3 $p \leq,027$; $cc= .252$ $p \leq,000$). No obstante, la mitad de las directivas confirma que en su organización le permite un horario flexible, aunque es casi inexistente la posibilidad de tele-trabajo (7,8% de las empresas lo permiten y únicamente el 23% de las directivas ha hecho uso de ello), lógicamente como consecuencia del tipo de trabajo que se desarrolla en un Hotel o Cadena Hotelera.

Además de los horarios, otra cuestión importante a la hora de conciliar es la necesidad de realizar viajes con pernoctación. Se observa que cuatro de cada diez directivas sí deben realizar estos viajes y en la mayoría de los casos (61%) sólo han de realizarlos una vez al mes. No obstante, el 40% restante tiene que viajar hasta más de cuatro veces al mes. Por otra parte, se aprecia que esta exigencia por viajar es más frecuente en aquellas directivas que trabajan en las Oficinas Centrales de las Cadenas hoteleras ($X^2= 39.086$; gl 1 $p \leq,000$; $cc= .434$ $p \leq,000$). En este caso, y como era de esperar, existe una relación estadísticamente positiva entre la exigencia de viajar y la necesidad de apoyo doméstico ($X^2=6.092^a$; gl 1 $p \leq,001$; $cc= .299$ $p \leq,000$).

9.8. DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE LA MUJER DIRECTIVA

El factor de distribución del tiempo está estrechamente relacionado con la variable anterior de horarios de trabajo y la conciliación; y es una de las razones más importantes que determinan tanto la satisfacción profesional-personal como, por supuesto, las posibilidades de ascenso. El estudio de la divergencia entre la distribución de las prioridades en la vida y el tiempo real que se dedica a cada una de ellas permite descubrir las tensiones existentes en la vida cotidiana de las mujeres directivas.

Tal y como se puede ver en la tabla 9 a la pregunta de cuáles son las principales prioridades en la vida, todas las encuestadas consideran que lo más importante para ellas se encuentra en la esfera personal: Hijos, pareja, padres/familiares y vida personal. Es aplastante la rotundidad con la que todas expresan una baja prioridad con respecto a la relación con su jefe ó las compañeras y compañeros de trabajo (esfera laboral). Sin embargo, contrasta comprobar que, el tiempo real dedicado a cada esfera difiere en relación a su importancia personal. Un muy significativo 95% dedica mucho tiempo a su compromiso con la empresa y al proyecto profesional, comparado con el tiempo dedicado a padres/familiares y vida personal.

Tabla 9. Prioridades de la mujer directiva

	Prioridad en la vida		Tiempo Real que puede dedicar	
	Poco/Ninguna	Mucho/Bastante	Poco/Ninguna	Mucho/Bastante
Mi compromiso con la Empresa	35.3	64.7	5.2	94.8
Mi Proyecto profesional	38.6	61.4	23.6	76.4

Relación Compañeras / Compañeros Trabajo	78.8	21.2	45.9	54.1
Relación con mi Jefe	82.7	17.3	67.1	32.9
Mis Hijos	10.3	89.7	15.8	84.2
Mi pareja	11.1	88.9	27.0	73.0
Mi vida personal	23.7	76.3	58.6	41.4
Padres y Familiares	21.3	78.7	72.0	28.0
Amigos	80.5	19.5	93.5	6.5

Fuente: Elaboración propia.

Si se compara exclusivamente las puntuaciones máximas tanto en prioridades como en tiempo real dedicado, se comprueba que, salvo para el caso de los hijos, donde la relación es algo más igualitaria entre importancia y el tiempo dedicado, existe una clara divergencia entre la grado de importancia y la dedicación real. La tabla 9 permite visualizar la magnitud de la desunión entre esfera profesional y personal, y la lucha entre el “quiero” y “no puedo” a la que se enfrentan las directivas. Evidentemente, este conflicto en disponibilidad de tiempo para lo que realmente importa podría ser común en el caso de los varones pero, como ha mostrado la literatura, esta lucha es mucho más acusada en el caso de las mujeres que siguen teniendo un papel principal en relación a sus responsabilidades familiares y que viven este desequilibrio con un mayor grado de estrés por la asunción de un rol más activo en la esfera personal. De hecho, Hooler et al (2010) señala que la mujer siente que el trabajo le absorbe demasiado tiempo y no le deja dedicarse bien a la familia.

De esta forma, ocho de cada diez mujeres directivas señalan que el ascenso al puesto de directivo ha supuesto o supone, sacrificar tiempo dedicado a la familia y un 43% incluso considera que tienen una importancia decisiva a la hora de decidir posponer a maternidad.

9.9. SATISFACCIÓN EN EL PUESTO

Otro aspecto especialmente importante sobre el impacto del TC es la satisfacción en el trabajo (Merril y Merrill, 2003, King et al, 2012, Smith, Caputi y Crittenden, 2012). Tal y como se analizó en el marco teórico del TC, existen distintos indicadores al respecto y uno de los más importantes es el relativo a las limitaciones a la hora de ser promocionadas, los salarios, el sentirse valoradas y el conflicto existente en la conciliación de vida laboral y personal. En este apartado se van a analizar los aspectos relativos a la satisfacción al contenido del trabajo, posibilidad de promoción, remuneración, horario y ambiente de trabajo.

El grado de satisfacción **varía considerablemente en función de los aspectos concretos** que se evalúen. Es muy alto en cuanto al contenido del trabajo, pero se reduce en relación a la remuneración percibida y los horarios de trabajo.

En cuanto al **Contenido del trabajo realizado**, el 94% de las mujeres encuestadas se sienten muy o bastante satisfechos con él. En el caso del **Ambiente de Trabajo**, ocho de cada diez lo considera bastante o muy satisfactorio. La satisfacción es más discutible si se habla de **posibilidades de promoción** donde la muestra queda dividida por la mitad entre las que sí están satisfechas y las que no.

Los dos aspectos más negativos son la **remuneración y los horarios**. La satisfacción sobre la **remuneración** percibida presenta una clara tendencia a la negatividad por parte de las directivas. El 58% está poco o nada satisfecha con la misma; mientras el polo negativo en los **horarios** congrega a un poco más de la mitad (53%) de las encuestadas. Estas dos variables se encuentran en el centro de la desigualdad; una por lo que se refiere al reconocimiento y equidad en el trabajo; y otra, por lo que supone la permanente disponibilidad en un Sector como el Turístico, que dificulta la compatibilidad entre la vida privada y la profesional.

Tabla 10. Grado de satisfacción de las mujeres directivas.

	Grado de Satisfacción		
	Poco/Ninguno	Mucho/Bastante	
Respecto al contenido en el trabajo	6.0	94.0	(N=150)
Respecto posibilidad promoción	50.4	49.6	N=(133)
Ambiente de trabajo	19.7	80.3	N=(132)
Remuneración	57.7	42.3	(N=123)
Horario	52.6	47.4	(N=137)

Fuente: Elaboración propia.

9.10. CONCLUSIONES

- La mujer tiene una mayor dificultad que el hombre en el acceso a puestos directivos es un hecho para cuatro de cada diez mujeres encuestadas y un 27% de las mismas, cuando menos considera que su dificultad es un poco mayor.
- La llegada de estas mujeres a estos puestos directivos es bastante reciente, debido a la segregación horizontal y vertical experimentada en este sector y la masculinización de estos puestos, a pesar de que la mujer esté presente en el 50% de los puestos en general.
- Uno de los aspectos más importante de estas mujeres directivas es que su nivel de formación es bastante alto, en un sector caracterizado por una profesionalización limitada. El 52% tiene estudios de grado medio y el 34% de grado superior. Son mujeres preparadas que, al mismo tiempo están realizando cursos de formación continua, en el 30% de los casos.
- Ocho de cada diez de estas mujeres tiene pareja estable pero únicamente el 40% tiene hijos. Es generalizada la percepción de que para acceder a puestos directivos es

necesario retrasar la maternidad lo máximo posible. Como aspecto de relevancia, observar que únicamente el 17% de las mujeres directivas han accedido a políticas de conciliación, cuando el 40% tiene hijos. Parece evidente que el acceder a dichas políticas limita las posibilidades de desarrollo profesional.

- Para ellas el apoyo de sus parejas ha sido fundamental y el 82% se sienten apoyadas por ellas. ¿Será este apoyo una de las razones para haber alcanzado estos puestos? No se debe olvidar que a nivel social y cultural la mujer todavía se enfrenta a importantes limitaciones.
- Respecto a las características de sus puestos, el 80% de las encuestadas trabaja en hoteles y el 20% en centrales de cadenas hoteleras. Este hecho es lógico ya que el número de mujeres en hoteles es mucho mayor, al ser mucho mayor en número de hoteles respecto a las centrales localizadas en la Comunidad de Madrid.
- Estamos hablando de mujeres directivas que en el 79% tiene jefes que son hombres y sólo la mitad se siente totalmente apoyadas por ellos, mientras que el 34% sólo les da un aprobado. A este respecto pocas sienten que la existencia de un mentor les haya ayudado, con únicamente un 35% de ellas destacándolo como un hecho relevante.
- En la satisfacción de estas mujeres, que se enfrentan a un sector complicado por horarios y masculinización de ciertos puestos, la mayor satisfacción proviene del contenido del trabajo y el ambiente que se viene. Como era lógico, su fuente de insatisfacción proviene básicamente de sus limitadas posibilidades de promoción, la baja remuneración y los horarios. De hecho, se observa como se gana más dinero en las centrales de cadenas hoteleras.
- Sobre el acceso a puestos de trabajo, es fundamentalmente a través de promoción interna, aunque más en el caso de cadenas hoteleras que hoteles.

10. CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA

10.1. Conclusiones

La constatación de la importancia de analizar el papel de la mujer en el sector turístico, desde la perspectiva laboral, se han visto justificada y ampliada en los dos años que ha durado la investigación. En primer lugar, la importancia del sector turístico para la economía española. Con una aportación entorno al 10% del Producto Interior Bruto (PIB), el turismo siempre ha sido un sector vital para la economía española, pero a raíz de la crisis se ha convertido en un sector en crecimiento, con importantes apoyos al PIB y la Balanza de Pagos de la economía española. En el caso concreto de la mujer, su situación en el mercado laboral se ha visto afectada negativamente por la crisis económica, incluso más que la del hombre, lo que hace aún más importante analizar su situación. Por su parte, el mercado turístico presenta una idiosincrasia propia. El mercado laboral turístico se caracteriza, al igual que otros muchos, por una fuerte presencia de la mujer en determinados puestos pero un limitado acceso a puestos de dirección. Comparado con otros sectores, además, presenta una mayor tendencia a la estereotipación por género de determinados puestos de trabajo y una de sus principales actividades económicas, la hostelería, es la que presenta los niveles salariales más bajos para la mujer. A esta importancia se une el hecho de que la investigación sobre el TC es amplia pero en el sector turístico es limitada a nivel internacional y casi inexistente en el caso de España.

Por ello, y tal y como se ha visto en la metodología se ha planteado una investigación mixta (bibliométrico, censo, entrevistas y encuestas), que combinando una metodología cuantitativa y cualitativa ha aportado una visión global de la mujer en el sector turístico. En cada apartado se destacarán los principales resultados, y al final se definirán unas conclusiones finales.

A la hora de dar respuesta a los objetivos planteados, estas son las principales conclusiones.

Objetivo I. Confeccionar una estadística que permita analizar la presencia de mujeres en puesto de Dirección de cadenas hoteleras y hoteles de 3, 4 y 5 estrellas con presencia en la Comunidad de Madrid.

Según los datos del censo, tendríamos un total de 617 mujeres ocupando puestos directivos. Respecto al número de Directores de Hotel en la Comunidad de Madrid vemos que existen menos mujeres que ocupen este puesto respecto a los hombres. El peso de la mujer como directora de hotel está prácticamente equiparado con el hombre (47,5% de mujeres) para hoteles menos de 200 habitaciones, relacionados con cadena, mientras que cuando tienen más de 200 habitaciones este porcentaje baja al 10%; parece que la mujer se concentra en hoteles de menos envergadura. En hoteles independientes el 32,8% de los

directores son mujeres. En general se observa que hay más mujeres en puestos directivos en hoteles relacionados con cadena que en centrales de cadenas hoteleras. Asimismo, los puestos más habituales para la mujer son, en hotel relacionado con cadena hotelera: Recepción (75%), Gobernanta (100%), RRHH (61,7%), Calidad (100%), Eventos (84,2%) y Formación (100%). Mientras, desaparece de las áreas de Alimentos y Bebidas y Tecnología; mundos originariamente masculinos. En el caso de Hoteles independientes: Gobernanta (100%), Marketing (68%), Ventas (85%) y Eventos (64,4%). También desaparece de Alimentos y Bebidas y tecnología.

En las cadenas hoteleras llama la atención la gran cantidad de mujeres en los puestos de Dirección de Marketing (69,2%), Formación (77,8%), Dirección Comunicación (75%) y Community Manager (71,4%), áreas consideradas por las distintas investigaciones como *soft* dentro de la empresa, y tradicionalmente lideradas por mujeres. Por el contrario, el 60% de los Revenue Managers son mujeres, a pesar de lo innovador del puesto y su relación con la parte *hard* de la empresa. Destacar el peso de la mujer en Revenue Management y Community Management, que pone de manifiesto que la mujer se está posicionando bien en los nuevos puestos del sector turístico. Por otra parte, existe nula presencia en el núcleo duro de la Administración de la Cadena como Subdirector o Dirección de Expansión, Dirección estratégica, o Dirección de Negocio. Lo mismo ocurre con los puestos más tecnológicos como Dirección de Informática, Director de Tecnología, Dirección Innovación o Dirección de TIC's. En los Consejos de Administración, el tope en representación parece ser 4 mujeres, a partir de ahí, mayoritariamente los Consejos de Administración están representados por hombres. Asimismo, existe una relación estadísticamente significativa entre el número de Directores de Hotel y el número de mujeres fijas, a mayor de uno-mayor del otro, especialmente si la Directora es mujer.

Por lo tanto, los datos aportados por nuestro estudio empírico tanto de hoteles de 3,4 y 5 estrellas como de las cadenas hoteleras **demuestran la masculinización de los puestos Directivos** más importantes en el Hotel y la **estereotipación** de algunos puestos de trabajo en lo mismo. Por tanto, en el sector de la hostelería es evidente la existencia de un TC.

Objetivo II. Analizar casos de éxito para conocer el discurso y percepción sobre la situación general de la mujer en el sector y la existencia del TC.

Para realizar el análisis de las entrevistas en profundidad se ha tenido en cuenta el modelo de factores de TC, obtenido a través de la revisión de la literatura, y las características del sector turístico. La clasificación básica de los factores del TC es la siguiente:

1. Factores internos (FI):
 - a. Capital Humano (CH).
 - b. Factores Familiares (FF).
2. Factores externos (FE):
 - a. Factores socioculturales (FSC).
 - b. Barreras Institucionales (BI)

c. Factores Organizativos (FO).

Las entrevistas realizadas a mujeres directivas del sector turístico han puesto de manifiesto que la percepción y el discurso de las mujeres sobre la existencia del TC es diversa y, en algunas cuestiones, contradictoria. La complejidad de los factores que lo generan dificulta en muchas ocasiones la identificación de su existencia. La mayor parte de las mujeres entrevistadas no reconocen haber experimentado dicho TC pero admiten que existe. Aun así, en el momento en el que se profundiza en el tema, salen a la luz cuestiones estructurales, sociales y culturales que suponen barreras en el acceso de la mujer a los puestos directivos.. De hecho, muchas reconocen que, en momentos puntuales, han tenido que afrontar problemas que no se han planteado para sus homólogos masculinos.

Factores internos. Las entrevistas realizadas a directivas muestran como el factor familiar es el factor más importante a la hora de determinar en futuro laboral de una mujer. La importancia de este hecho proviene de factores socioculturales pero también de las características del propio sector turístico, a través de barreras institucionales. Un sector abierto 24 horas al día y 365 días al año tiene que afrontar muchos cambios para superar unos horarios que tan difícil pone la conciliación. Una gran cantidad de las mujeres entrevistadas consideran que es la propia mujer la que, en muchos casos, relega su faceta profesional (decide no ascender), azotada por los vientos de vaivenes de la familia y sus necesidades. Es por ello, que las mujeres entrevistadas consideran que las mujeres deben involucrar más a sus parejas. Es más, para todas ellas el apoyo de sus parejas o familiares ha sido fundamental tanto para poder acceder a puestos de mayor responsabilidad, y poder moverse, como en el cuidado de sus hijos. No es, por tanto, únicamente cuestión de mejorar las políticas de conciliación, que también deben mejorarse, para mujeres y hombres, sino de cambiar el rol que se asume en la familia.

También destacan la necesidad de formación específica para la mujer, la importancia de crear redes de mujeres, que se apoyen unas a otras, la importancia del Mentoring, la planificación y, sobre todo, el tener claros los objetivos de tu vida.

Factores externos. Un tema muy controvertido ha sido el de las cuotas. La imposición de acciones por parte de la Administración Pública se percibe como algo negativo, por parte de la mitad de las mujeres entrevistadas. Algunas proponían que la empresa viese la igualdad como una necesidad propia, no algo impuesto. De hecho, varias mujeres criticaban la ley de cuotas, mientras que otras la apoyaban

Se deben destacar, sobre todo, las medidas propuestas para paliar las limitaciones de acceso a puestos directivos que van desde acciones a llevar a cabo por las propias mujeres a acciones por parte de la Administración Pública. Asimismo, consideran importante cumplir con la ley de igualdad, facilitar el acceso a guarderías en el centro de trabajo y desarrollar verdaderas políticas de conciliación. Es importante también la racionalización de horarios y la flexibilidad.

Objetivo III. Identificación de los factores que ocasionan la existencia del TC en el Sector Turístico mediante una encuesta a mujeres que ocupan puestos directivos en los Hoteles y Cadenas Hoteleras de 3, 4, y 5 estrellas de la Comunidad de Madrid.

Atendiendo a los factores de TC identificado en el modelo anterior, el análisis de la encuesta a mujeres directivas ha revelado y confirmado muchos de los aspectos señalados en la literatura al respecto. Asimismo, ha descubierto algunos de los factores clave para entender la posición e la mujer el Sector Turístico.

Esta investigación ha permitido crear el retrato **robot de la Directiva en el Sector Turístico**. Es una mujer con una edad comprendida entre los 24 y los 44 años (75%), casada o viviendo en pareja (66%) y sin hijos (59%) o con una media de 1,46 hijos. Poseen estudios universitario de grado medio o superior en el área de Turismo y Administración y Dirección de Empresa principalmente. En un 65% consideran tener un nivel alto de inglés. Desde la perspectiva laboral, accedieron al puesto directivo hace 6 años, en media, después de 10 años (en media) en la empresa y un total de 16,51 años de experiencia profesional. El 67% accedió al puesto mediante promoción interna, después de tener experiencia en puesto de dirección, y dirigen en media, a un total de 39,23 personas. Su jefe directo es hombre. En un 59% consideran que han tenido que demostrar más que el resto de sus homólogos masculinos para acceder al puesto. Respecto al puesto directivo ocupado diferenciamos entre puesto directivo en Hotel y puesto en central de cadena hotelera. En Hoteles ocupan el puesto de Dirección General (21%), ó Jefe de recepción y en la central de la cadena están en Dirección de RRHH (15%) y en Dirección Revenue Management.

Análisis de los elementos del TC

Satisfacción en el trabajo. Un aspecto especialmente importante sobre el impacto del TC es la satisfacción en el trabajo. Las mujeres se enfrentan a un sector complicado por horarios y con una fuerte masculinización de ciertos puestos. La mayor satisfacción proviene del contenido del trabajo y el ambiente laboral. Como era lógico, su fuente de insatisfacción proviene básicamente de sus limitadas posibilidades de promoción, la baja remuneración y los horarios.

Remuneración: El 61% de las mujeres directivas encuestadas tienen un salario comprendido entre los 18.000 millones de euros y los 36.060 millones. El salario más frecuente (moda) es el comprendido en la franja de los 24.001 y 30.050 millones de euros, y la mediana establece "entre 30.051 y 36.060 millones" como la cantidad que deja a uno y otro lado al 50% de las directivas. Las variables que más discriminan la remuneración recibida son la edad, el número de años de experiencia profesional (desde el comienzo de su vida laboral), el nivel de responsabilidad alcanzado, el tipo de organización en la que trabaja, si el hotel es independiente o de cadena, la categoría del mismo hotel y el tipo de contrato

Horarios Laborales. Esta variable está incluido dentro de los Factores extrínsecos en el análisis del TC y es uno de los factores más importantes dentro del Sector Turístico, que exige

disponibilidad casi permanente. En este sentido, el factor de distribución del tiempo está estrechamente relacionado con la variable anterior de horarios de trabajo y la conciliación; y es una de las razones más importantes que determinan tanto la satisfacción profesional-personal como, por supuesto, las posibilidades de ascenso. La encuesta revela un conflicto en cuanto a la disponibilidad de tiempo para lo que se considera importante en la vida y el tiempo real ocupado en cada aspecto; y esta lucha es acusada en el caso de las mujeres por su papel principal en relación a sus responsabilidades.

Maternidad. Es generalizada la percepción de que para acceder a puestos directivos es necesario retrasar la maternidad lo máximo posible. Únicamente el 17% de las mujeres directivas han accedido a políticas de conciliación lo que parece indicar que el acceso a dichas políticas limita las posibilidades de desarrollo profesional.

Apoyo del Superior y mentoring. La mayoría de las encuestadas (79%) tiene jefes que son hombres y sólo la mitad se siente totalmente apoyadas por ellas o ellos, mientras que el 34% sólo les da un aprobado. Por otro lado, los programas de mentoring tienen un efecto directo sobre la posibilidad de que las mujeres puedan progresar en la organización. En el caso de las mujeres directivas encuestadas algo más de un tercio de las mismas tuvieron un mentor pero pocas sienten que la existencia del mismo les haya ayudado, con únicamente un 35% de ellas destacándolo como un hecho relevante.

Características particulares del Sector Turístico en relación al TC

El sector hotelero exige una disponibilidad absoluta, 365 días al año 24 horas al día, por lo que la totalidad de las mujeres consultadas considera que el sector exige un sacrificio de la vida personal y una renuncia en la mayoría de los casos a su vida familiar. La encuesta ha descubierto que el sector hotelero sigue siendo un sector tradicional con gran masculinización de los puestos directivos y una fuerte estereotipación de determinados puestos. El 75% de las directivas consultadas corroboran estos datos, lo que supone un freno al ascenso de las mujeres y un indicador de TC. Por otra parte, la configuración del sector hotelero tiene otra característica determinante y es la disponibilidad geográfica. De hecho, éste ha sido, en el 49% de los casos de las mujeres consultadas, un factor clave en su ascenso al puesto de directivas.

Tres de cada diez directivas considera que sus posibilidades de promoción interna y de acceso a nuevos proyectos es inferior al de los hombres. Pero quizás, lo más importante es destacar que el 40% percibe que su salario no es el mismo que sus homólogos masculinos.

Las directivas encuestadas perciben que, en el sector, la mujer que tiene una mayor dificultad que el hombre en el acceso a puestos directivo; aunque esta percepción no es mayoritaria (4 de cada 10 mujeres), el 27% de las mismas, cuando menos considera que su dificultad es un poco mayor. Y además, el 76% considera que, para acceder al mismo, han tenido que demostrar más que el resto.

En conclusión, **el TC es un problema en el Sector Turístico no sólo como indicador de desigualdad sino más bien como factor que supone la pérdida de Talento** en el mismo.

Algunas de las mujeres entrevistadas a lo largo de la investigación han manifestado que “el TC nos lo ponemos nosotras” pero es evidente que, es necesario un cambio cultural en el sector, amén de un esfuerzo gubernamental por fomentar las políticas de igualdad entre hombres y mujeres como permisos de paternidad al igual que los de maternidad.

Es necesario el intercambio de conocimiento entre los agentes políticos, los directivos y los propios implicados en la empresa para que haya un cambio en la estructura política-organizativa y las mujeres y los hombres puedan acceder a los mismos puestos directivos en igualdad de condiciones.

10.2. Prospectiva

La realización de esta investigación ha puesto de manifiesto ciertos aspectos con impacto en la investigación en el sector turístico y en la dirección de personas en este mismo sector, especialmente en el sector hotelero.

Desde el punto de vista de la **investigación** en el sector turístico es importante resaltar la opacidad de este sector. Ha sido harto complicado el conseguir la participación de hoteles y cadenas hoteleras, pero aún más el poder acceder a las mujeres directivas. Entendemos que es un tema controvertido, lo cual dificulta mucho la recopilación de información. Aún así, consideramos que este tipo de investigaciones y la difusión de sus resultados ayudará a abrir el sector turístico al interés sobre la situación laboral de la mujer y esperamos que en el futuro sea más fácil el obtener respuestas. De hecho, este tema, no se ha de ver exclusivamente como un tema de investigación sino como una cuestión clave y crítica para el Sector por cuanto el no aprovechamiento de la mujer en el mismo, significa una **Perdida de Talento disponible**. Luego, no es una cuestión demagógica sino una cuestión de estrategia empresarial.

El análisis bibliométrico y los resultados de la investigación, ha ayudado a identificar **posibles líneas de investigación futuras**.

- Analizar el papel de la mujer emprendedora: características básicas, características de sus empresas, principales problemas y soluciones innovadoras, seguimiento.
- Profundizar en la investigación sobre las directivas del sector turístico:
 - Comparativa con la situación de la mujer en otros sectores económicos.
 - Ampliación de la muestra a toda España.
 - Incluir otras actividades de la industria turística.
 - Utilizar indicadores de Calidad del Puesto de Trabajo para analizar la situación de la mujer en el sector turístico.

Las metodologías más efectivas en la presente investigación, dado el tema y las características del sector, han sido las técnicas cualitativas, materializadas en entrevistas en profundidad. Las mujeres entrevistadas han hablado libremente sobre su percepción de la situación de la mujer en el sector turístico y sus conclusiones han sido muy similares a las que

se han obtenido de los análisis cuantitativos. Por tanto, y a pesar a su limitada aceptación por parte de revistas de investigación en el ámbito del turismo, consideramos que es importante el uso de métodos cualitativos de análisis.

En cuanto a **acciones concretas para la mejora de la situación de la mujer en el sector turístico**, se pueden dividir en tres ámbitos diferentes: ámbito privado de la mujer, ámbito empresarial y ámbito institucional y de Administraciones Públicas.

En el caso del ámbito privado de la mujer:

- Es necesario que la mujer tenga un objetivo claro sobre el futuro de su carrera profesional y que no desestime puestos directivos.
- Buscar el apoyo y crear redes de mujeres que se apoyen en su ascenso profesional.
- El apoyo de la pareja, en caso de tenerla es fundamental. Al mismo tiempo las mujeres deben involucrar más a sus parejas en las tareas del hogar y el cuidado de los hijos. Un apoyo en tiempo, pero también psicológico.

En el ámbito de la empresa:

- Uso del Mentoring como método para el desarrollo de la mujer.
- Necesidad de formación específica para la mujer en aspectos como el liderazgo, la gestión de equipos, la estrategia, suponen un aspecto ampliamente aceptado.
- Cumplimiento de los Planes de Igualdad planteados.
- Concienciación de la plantilla sobre la importancia de involucrar a la mujer para el éxito empresarial.

Por último, desde el punto de vista institucional o de Administraciones Públicas:

- Se debe comenzar con la concienciación y formación de toda la sociedad y sus empresas.
- El impulso de la Ley de Cuotas, a pesar de ser una ley controvertida, parece un “mal menor” que puede, temporalmente, impulsar la presencia de la mujer en puestos directivos

11. “DERIVERABLES” Y PRODUCCIÓN CIENTÍFICA

En el siguiente apartado se van a especificar los “deliverables” generados a raíz del presente proyecto de investigación, específicamente las Jornadas de investigación / formación (Workshops) sobre temas de máxima relevancia para los estudios de género, tanto en el sector turístico como en otros y dirigidos a investigadores y alumnos universitarios que se han llevado a cabo. Se han llevado a cabo tres jornadas dentro de **Workshop en Turismo y Género**.

11.1. I Workshop en Turismo y Género : El impacto de la mujer en el turismo

- **21 noviembre de 2011. I Workshop en Turismo y Género: El impacto de la mujer en el turismo.** En noviembre de 2011, aunque no dentro del proyecto, se llevó a cabo el I Workshop sobre Turismo y Género: El impacto de la mujer en el turismo. Se contó con ponentes de gran relevancia y fue un éxito de asistencia.

<http://www.madrimasd.org/semanaciencia/2012/buscador-de-actividades/default.aspx>

Con un gran éxito de aforo contó con los siguientes ponentes:

- D^a. Pilar Laguna. Decana de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. URJC.
- D^a. Catalina Vacas Guerrero. Decana Facultad de Turismo. URJC.
- D. José Miguel Rodríguez Antón. Catedrático de Organización de Empresas. UAM.
- D^a. Mónica Segovia y D^a. Cristina Figueroa . URJC.
- D^a. Pilar Talón. Vicedecana Relaciones Institucionales. Facultad de Turismo. URJC.
- D. Luis Simó. Subdirector de la Secretaría de Estado de Igualdad.
- D^a Carlota Mateos. Fundadoras y Directoras de Rusticae, Selección de Calidad.
- D^a. Alice Fauveau. Directora y Fundadora Agencia de Viajes “FocusonWomen”.
- D^a. Celia Romero. Gerente Master Tour Alliance.
- D^a. Patricia Fernández. Directora General Fundación CEHAT
- D. Juan José Cestero Rico. Director de RRHH de Confortel Hoteles.
- D^a. Ana Bujaldón. Directora FEDEPE.
- D^a. LuzmaPiqueres. Responsable Informe ADDTALENTIA.
- D^a. Eva Levy. Socia Eva Ley &Partners.

Cartel del I Workshop Turismo y Género



URJC Universidad Rey Juan Carlos

semana de la ciencia **micd**

URJC WORKSHOP
TURISMO Y GÉNERO
El impacto de la mujer en el turismo

16 / NOVIEMBRE / 2011
Salón de Grados
Edificio Departamental
Campus Vicálvaro
Facultad Ciencias del Turismo

Dirección de las Jornadas:
Segovia Pérez, Mónica
Figueras Domecq, Cristina

Lugar de Celebración:
Salón de Grados del Edificio Departamental
Campus de Vicálvaro Universidad Rey Juan Carlos
Paseo Artilleros s/n.
28032 Vicálvaro, Madrid

Comité Organizador:
Grupo de Investigación Tur+Mujer

PLAZAS LIMITADAS
Inscripción e información en:
jornada.turygenero@urjc.es
Convalidable por ECTS y libre elección.

Patrocinador:
 Universidad Rey Juan Carlos

Colaboradores:
 CEHAT
 Fundación CEHAT
 ITH

Folleto del I Workshop Turismo y Género



semana de la ciencia
miod

 **Universidad**
Rey Juan Carlos

Lugar de Celebración:
Salón de Grados
Edificio Departamental
Campus de Vicálvaro Universidad Rey Juan Carlos
Paseo Artilleros s/n.
28032 Vicálvaro, Madrid

PLAZAS LIMITADAS
Inscripción e información en:
jornada.turygenero@urjc.es
Convalidable por ECTS y libre elección

URJC WORKSHOP
TURISMO
Y GÉNERO
El impacto de la
mujer en el turismo
16/NOVIEMBRE/2011

Colaboradores:

 **CEHAT**
CONSEJO REGULADOR DE LOS
TALONARIOS S.B.E.C.C.E.R.

 **Fundación**
CEHAT

 **ITH**
Instituto Tecnológico Hotelero

Patrocinador:

 **Universidad**
Rey Juan Carlos
Facultad de Ciencias del Turismo

 **Ministerio de**
Educación, Universidades
y Ciencias Adjuntas

TURISMO Y GÉNERO

El impacto de la mujer en el turismo

09:00 - 09:15h.

**Inscripción y entrega de documentación
a los asistentes**

09:15 - 09:30h.

Inauguración y Presentación

- > D^a. Pilar Laguna.
Decana de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales.
Universidad Rey Juan Carlos.
- > D^a. Catalina Vacas Guerrero.
Decana de la Facultad de Ciencias del Turismo.
Universidad Rey Juan Carlos.

09:30 - 10:00h.

**Conferencia:
"El turismo de género en España:
una perspectiva de investigación"**

- > D. José Miguel Rodríguez Antón.
Catedrático de Organización de Empresas.
Universidad Autónoma de Madrid.
- > D^a. Mónica Segovia y D^a. Cristina Figueroa .
Dpto. de Economía de la Empresa-Área de Comercialización.
Universidad Rey Juan Carlos.

10:00 - 11:45h.

**Mesa redonda:
"Mujeres, emprendimiento y turismo"**

Moderadora:
Pilar Talón. Vicedecana de Extensión Universitaria, Prácticas
Externas y Política Social. Facultad de Ciencias del Turismo.
Universidad Rey Juan Carlos.

- > D. Luis Simá.
Subdirector de la Secretaría de Estado de Igualdad.
- > D^a Carlota Mateos.
Fundadora y Directora de Rusticae. The Goodlife Company.
- > D^a. Alice Fauveau.
Directora y Fundadora Agencia de Viajes "Focus on Women".
- > D^a. Celia Romero.
Gerente Master Tour Alliance.

11:45 - 12: 30h.

Pausa-Café

12:30 - 14:00h.

**Mesa redonda:
"Mujeres Directivas: su difícil ascenso a los
puestos de decisión"**

- Moderadora:
D^a. Patricia Fernández. Directora General Fundación CEHAT
- > D. Juan José Cestero Rico. Director de RRHH de Confortel Hoteles.
 - > D^a. Ana Bujaldán.
Directora de Federación Española de Mujeres Directivas,
Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE).
 - > D^a. Luzma Piqueres. Responsable Informe ADDTALENTIA.
 - > D^a. Eva Levy. Socia Eva Ley & Partners.

14:00h.

Clausura de las Jornadas

D. Carmelo Mercado Idoeta.
Director Dpto. Economía de la Empresa Área de Comercialización.
Universidad Rey Juan Carlos.

11.2. II Workshop en Turismo y Género : Tecnología y Brecha Digital

- **16 de noviembre de 2012. II Workshop sobre Turismo y Mujer: Tecnología y Brecha Digital.** De nuevo, se contó con un gran plantel de ponentes y se llegó al máximo del aforo en asistencia.

Con un gran éxito de aforo contó con los siguientes ponentes:

- D^a Carmen Plaza. Directora General Instituto de la Mujer.
- D^a. Pilar Laguna. Decana Facultad Ciencias Jurídicas y Sociales. URJC.
- D^a. Trinidad Vacas Guerrero. Vicedecana Unidades Docentes Delegadas. Facultad de Turismo. URJC.
- D^a. Mónica Segovia Pérez. Departamento de Economía de la Empresa. URJC.
- D^a. Cristina Figueroa Domecq. Departamento de Economía de la Empresa. URJC.
- D^a. Aixa Rodríguez del Alisal Aineto. Directora de Marketing y Comunicación. Vincci Hoteles.
- D^a Clara Soler. Social Media Strategist. Turisticate.
- D^a Cristina Arano. Ejecutiva de Grandes Cuentas. Agrupalia.
- D^a Maite Arcos. Directora General Redtel
- D^a. Milagros Sainz. Gender and ICT Reserach Programme.
- D^a. Amalia Rodríguez. Directora de RRHH de Amadeus.
- D. Álvaro Carrillo. Director General Instituto Tecnológico Hotelero.
- D^a. Esther Gonzalez. Directora RRHH Europcar.
- D^{ña} Amalia Fontán, miembro de la Junta de Gobierno del Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación y coordinador del Grupo de Trabajo de jóvenes ingenieros de telecomunicación.

Cartel II Workshop sobre Turismo y Género



II URJC WORKSHOP
TURISMO Y GÉNERO
Tecnología y brecha digital

ENTER

16 / NOVIEMBRE / 2012
Salón de Grados
Edificio Departamental
Campus Vicálvaro
Facultad Ciencias del Turismo

 Universidad Rey Juan Carlos

 semana de la ciencia m10d

Dirección de las Jornadas:
Telón Ballester, Pilar
Villacé Malinero, M^a Teresa

Lugar de Celebración:
Salón de Grados del Edificio Departamental
Campus de Vicálvaro
Universidad Rey Juan Carlos
Paseo Artilleros s/n.
28032 Vicálvaro, Madrid

Comité Organizador:
T-Navarum

PLAZAS LIMITADAS
Inscripción e información en:
beatriz.ilez.fernandez@urjc.es o en el
91 495 92 81 hasta el 12/11/2012 de 9:00 a 14:00 h.
Canviable por 0,25 ECTS y 1 libre elección.

 www.facebook.com/urjcturismoygenero

Patrocinador:

 Universidad Rey Juan Carlos

 Ministerio de Ciencia e Innovación

 CEHAT

 Fundación CEHAT

 ITH

Folleto del II Workshop Turismo y Género



Dirección de las Jornadas:

Talón Ballester, Pilar
Villacé Molinero, M^a Teresa

Comité Organizador:

T-Novarum

Lugar de Celebración:

Salón de Grados
Edificio Departamental
Campus de Vicálvaro Universidad Rey Juan Carlos
Paseo Artilleros s/n.
28032 Vicálvaro, Madrid

PLAZAS LIMITADAS

Inscripción e información en:

beatriz.diez.fernandez@urjc.es o en el
91 495 92 81 hasta el 12/11/2012 de 9.00 a 14:00 h.
Convalidable por 0,25 ECTS y 1 libre elección.

 www.facebook.com/urjcturismoygenero

II URJC WORKSHOP

TURISMO Y GÉNERO

Tecnología y brecha digital

16/NOVIEMBRE/2012



Colaboradores:



Patrocinador:



09:00 - 09:15h.

**Inscripción y entrega de documentación
a los asistentes**

09:15 - 09:30h. Presentación de las Jornadas

- > D^o. Catalina Vacas Guerrero.
Decana de la Facultad de Ciencias del Turismo.
Universidad Rey Juan Carlos.
- > D^o. Pilar Laguna.
Decana de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales.
Universidad Rey Juan Carlos.
- > D^{ña}. Carmen Plaza Martín.
Directora General del Instituto de la Mujer

09:30 - 10:00h.

Ponencia: "Investigación, turismo y mujer"

- Ponentes:
- > D^o. Mónica Segovia Pérez.
Departamento de Economía de la Empresa.
Universidad Rey Juan Carlos.
 - > D^o. Cristina Figueroa Domecq.
Departamento de Economía de la Empresa.
Universidad Rey Juan Carlos.

10:15 - 12:00h.

Mesa redonda: "La mujer y el uso de tecnología"

- Moderadora:
D^o. Trinidad Vacas.
Vicedecana de Unidades Docentes Delegadas.
Facultad de Ciencias del Turismo. Universidad Rey Juan Carlos.
- Ponentes:
- > D^o. Aixa Rodríguez del Alisal Aineto.
Directora de Marketing y Comunicación. Vincci Hoteles.

- > D^o. Clara Soler. Social Media Strategist. Turisticate.
- > D^o. Cristina Arano. Ejecutiva de Grandes Cuentas. Agrupalia.
- > D^o. Maite Arcos. Directora General. RedTel.

11:45 - 12:30h. Descanso

12:30 - 14:00h.

**Ponencia: "Acceso de la mujer a puestos directivos
en empresas y departamentos tecnológicos"**

- Moderadora:
D^o. Pilar Talón.
Vicedecana de Extensión Universitaria, Prácticas Externas y Política Social. Facultad de Ciencias del Turismo. Universidad Rey Juan Carlos.
- Ponentes:
- > D^o. Milagros Sainz Ibáñez.
Gender and ICT Research Programme (IN3, UOC).
 - > D^o. Valle Rodríguez.
Directora de RRHH para Madrid. Amadeus IT Group.
 - > D. Álvaro Carrillo.
Director General Instituto Tecnológico Hotelero.
 - > D^o Esther González.
Directora de Desarrollo de RRHH. Europcar.
 - > D^o Amalia Fontán.
Representante del Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación.

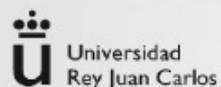
14:00 - 14:15h. Clausura de las Jornadas

- > D. Carmelo Mercado Idoeta.
Dtor. Dpto. de Economía de la Empresa. Área de Comercialización.
Universidad Rey Juan Carlos.
- > D^o. Teresa Villacé.
Departamento de Economía de la Empresa.
Universidad Rey Juan Carlos.

11.3. III Workshop en Turismo y Género : Innovación y Emprendimiento

- **12 de noviembre de 2013. III Workshop Turismo y Género: Innovación y Emprendimiento.** La creación y el desarrollo de nuevas empresas contribuye decisivamente a lograr el deseado desarrollo económico y social. En el caso de España, uno de los sectores de mayor relevancia es el turismo y en el entorno actual la mejora del posicionamiento del producto turístico español pasa por la especialización productiva, el desarrollo de modelos sostenibles y la innovación. La mujer puede convertirse en el catalizador de dicho desarrollo o, al menos, en una alternativa al desarrollo del turismo tradicional. La mujer ofrece una perspectiva diferente en su capacidad de emprendimiento, y la importancia de la mujer como consumidora turística, la convierten en causa y medio para el desarrollo de nuevas formas de turismo en España. Tanto los nuevos negocios emprendidos por las mujeres como los nuevos productos turísticos que pueden ir encaminados a la mujer o a nuevos segmentos de mercado de gran crecimiento (turismo senior, turismo de familias, etc.) se presentan como una nueva línea de investigación por el interés que despierta la mujer como motor de desarrollo en turismo.
- Se cuenta con el siguiente plantel de ponentes:
 - o D^a. Catalina Vacas. Decana de la Facultad de Ciencias del Turismo. Universidad Rey Juan Carlos.
 - o D^a. Mónica Segovia Pérez. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Rey Juan Carlos.
 - o D^a. Lydia González. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Rey Juan Carlos.
 - o D^a. Amparo de San José. Responsable de la Red de Business Angels de IESE.
 - o D^a. Julia Sainz Magaña. Responsable Área Nueva Empresa Avalmadrid SGR.
 - o D^a. Inmaculada Álvarez Morillas. Presidenta de Organización de Mujeres Empresarias y Gerencia Activa.
 - o D^a Belén Castro Núñez. Departamento de Economía Aplicada. Universidad Rey Juan Carlos.
 - o D^a Pilar Calleja. Socia de Nanoker, propietaria de Hotel Cardamomo y Consultora.
 - o D^a. Celia Romero. Gerente de Inteligencia Turística.
 - o D^a Eva Cifre Gallego. Profesora Titular de Psicología Social. Universitat Jaume I.
 - o D^a: Ingebord Nordbo. Directora de Estudios Turístico. Telemark University College (Noruega).

Cartel III Workshop sobre Turismo y Género



I JORNADAS SOBRE MUJER Y EMPRESA

INVESTIGACIÓN Y REALIDAD



I URJC WORKSHOP

MUJER Y EMPRESA

Las mujeres en
puestos de dirección

III URJC WORKSHOP

TURISMO Y GÉNERO

Emprendimiento
e Innovación

Dirección de las Jornadas:
Tolón Ballester, Pilar
Villacá Malagón, M^o Teresa

Lugar de Celebración:
Salón de Grados del Edificio Departamental
Escuela de Turismo

PLAZAS LIMITADAS
Inscripción e información en:

12. BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J. (2007). Stained Glass Makes the Ceiling Visible: Organizational Opposition to Women in Congregational Leadership. *Gender & Society*, 21(1), 80-105.
- Adams, R.B. & Funk, P. (2012). Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? *Management Science*, 58 (2), 219–235.
- Add Talentia (2010). *Presente y Futuro de las Mujeres en los Consejos de Administración del IBEX 35 – 2ª edición*. Retrieved from: [HTTP://WWW.ADDTALENTIA.COM/INDEX.PHP?OPTION=COM_CONTENT&VIEW=ARTICLE&ID=54&ITEMID=62](http://www.addtalentia.com/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=62)
- Adnessi E, Borgi M & Palagi, E. (2012). Is Primatology an Equal-Opportunity Discipline? *PLoS ONE* 7(1): e30458. doi:10.1371/journal.pone.0030458
- ADD-Talentia (2010): “Presente y futuro de las mujeres en los Consejos de Administración: la paridad, cada vez más lejos”.
- ADD-Talentia (2010): “Presente y futuro de las mujeres en los Consejos de Administración: la paridad, cada vez más lejos”.
- ADD-Talentia (2011): “Presente y futuro de las mujeres en los Consejos de Administración: a paso de tortuga”.
- ADD-Talentia (2011): “Presente y futuro de las mujeres en los Consejos de Administración: a paso de tortuga”.
- Adecco (2010): *III Encuesta Adecco a mujeres directivas*. Retrieved from: <http://www.adecco.es>
- Adler, R. D. (1998). *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*. European Project on Equal Pay. 1998. Retrieved from: http://www.lonelotsarna.se/equalpay/docs/en/adler_web.pdf
- Adler, R. D. (2001). Women in the executive suite: correlate to high profits. Retrieved from: [HTTP://WWW.CSRIPRAKTIKEN.SE/WP-CONTENT/UPLOADS/ADLER_WEB.PDF](http://www.csripraktiken.se/wp-content/uploads/adler_web.pdf)
- Agier, I. y Szafarz, A. (2013). Microfinance and Gender: Is There a Glass Ceiling on Loan Size? *World Development*, 42, 165–181.
- Albacete Sáez, C. A., del Mar Fuentes Fuentes, M., & Carmen Haro-Domínguez, M. (2012). Spanish research into tourism with an international impact (1997-2011). A perspective from the economy and company management.[La investigación española en turismo con impacto internacional (1997-2011). Una perspectiva desde la economía y la dirección de la empresa] *CEDE*.
- Albrecht, J., Björklund, A. & Vroman, S. (2003). Is there a glass ceiling in Sweden?, *Journal of Labor Economics*, 21(1), 145-177.

- Alcaide, G. G., Calatayud, V. A., Zurián, J. C. V., & Benavent, R. A. (2009). Participation of women and co-authorship networks in spanish sociology journals. [Participación de la mujer y redes de coautoría en las revistas españolas de sociología] *Revista Espanola De Investigaciones Sociologicas*, (126), 153-166.
- Alessio, C. & Andrzejewski, J. (2000). Unveiling the Hidden Glass Ceiling: An Analysis of the Cohort Effect Claim. *American Sociological Review*, 65(2), 311-315 .
- Alkadry M.G & Tower, L.E. (2006). Unequal Pay: the role of gender. *Public Administration Review*, November – December, 888-898.
- Allen, M.W., Reid, M. & Riemenschneider, C. (2004). The tole of laughter when discussing workpleace barriers: Women in Information Technology Jobs. *Sex Roles*, 50, 177-189.
- Alonso M. del M. y Rodríguez J.M (coordinadores) (2011): “Turismo y género”. Ed. Síntesis.
- Alonso M. del M. y Rodríguez J.M (coordinadores) (2011): “Turismo y género”. Ed. Síntesis.
- Alonso-Arroyo, A., Bolaños-Pizarro, M., González-Alcaide, G., Villamón, M., & Aleixandre-Benavent, R. (2010). Gender analysis, scholarly productivity and collaboration of female university professors of health science in the autonomous region of valencia (2003-2007). [Análisis de género, productividad científica y colaboración de las profesoras universitarias de Ciencias de la Salud en la Comunidad Valenciana (2003-2007)] *Revista Espanola De Documentacion Cientifica*, 33(4), 624-642.
- Amirault , Thomas A. (1994). Job Market Profile of College Graduates in 1992: A Focus on Earnings and Jobs. *Occupational Outlook Quarterly*, 38(1), 2 – 28 .
- Amuedo-Dorantes, C. & De la Rica, S. (2006). The role of segregation and pay structure on the gender wage gap: evidence from matched employer–employee data for Spain. *Contributions to Economic Analysis & Policy*, 5(1). Article 10.
- Armstrong, D. (2006). Cracks in glass ceiling: hotels are opening doors for women in management. San Francisco Chronicle, May 11, 2006. Retrieved from: <http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2006/05/11/BUG3RIPBDS1.DTLS>
- Bagues, M. F. & Esteve-Volart, B. (2009). *Can Gender Parity Break the Glass Ceiling? Evidence from a Repeated Randomized Experiment*, SERIE Capital humano y empleo, Federa-Banco Santander, Julio 2009.
- Ballarin, P. (2005). El techo de cristal de los Estudios de Mujeres. *Crítica: miradas desde el género*, 923, 53-56.
- Barberá, E., Sarrió, M. & Ramos, A. (2000). Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad. *Revista de Intervención Psicosocial*, 9(1).
- Barnet-Verzat, C. & Wolff, F-C. (2008). Gender wage gap and the glass ceiling effect: a firm-level investigation. *International Journal of Manpower*, 29(6), 486-502.

- Barón, J. D. & Cobb-Clark, D. A. (2010). Occupational Segregation and the Gender Wage Gap in Private- and Public-Sector Employment: A Distributional Analysis. *The Economic Record*, 86(273), 227-246.
- Barrios, M., Borrego, A. Vilaginés, A., Ollé, C. Somoza, M. (2008). A bibliometric study of psychological research on tourism. *Scientometrics*, 77(3), 453–467.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549.
- Baumgartner, M.S. & 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.
- Baxter, J. & Wright, E. O. (2000). The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweden and Australia. *Gender and Society*, 14(2), 275-294.
- Becker, G (1985). Human Capital, Effort, and the Sexual Division of Labor. *Journal of Labor Economics*, 2,3(1), 33-58.
- Becker, G. (1975). *Human Capital*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, G. (1981). *A treatise on the family*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bendl, R. & Schmidt, A. (2010). From 'Glass Ceilings' to 'Firewalls'— Different Metaphors for Describing Discrimination. *Gender, Work and Organization*, 17(5), 612-634.
- Bertrand , M. & Hallock, K. F. (2001). The Gender Gap in Top Corporate Jobs. *Industrial and Labor Relations Review*, 55(1), 3–21 .
- Biagetti, M. & Scicchitano, S. (2011). A note on the gender wage gap among managerial positions using a counterfactual decomposition approach: sticky floor or glass ceiling?. *Applied Economics Letters*, 18, 939–943.
- Blake, A., Arbache, J.A., Sinclair, M. T. & Teles, V.K. (2008). Tourism and Poverty Relief. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 107-26.
- Bolles, A. (1997). Women as a category of analysis in scholarship on tourism: Jamaican women and tourism employment. In: *Tourism & Culture: An Applied Perspective*. Albany: State University of New York Press.
- Bond, M. (2009). *Women Travel Statistics, 2009*. Retrieved from: http://www.gutsytraveler.com/new_site_statistics.html
- Bond, M. (2009, 31 december). Women Travel Statistics, 2009. Retrieved from http://www.gutsytraveler.com/new_site_statistics.html).
- Booth, A.L. (2009). Gender and competition. *Labour Economics*, 16, 599–606.
- Bordons, M. Morillo, F., Fernandez, M.T. Gomez, I. (2003). One step further in the production of bibliometric indicators at the micro level: Differences by gender and profesional category of scientists. *Scientometrics*, 57(2), 159–173.

- Borja, L. Casanovas, J. A. & Bosch, R. (2002). *El consumidor turístico*. Madrid: ESIC.
- Brett, J.M. & Stroh, L.K. (1997). Jumping Ship: Who Benefits from an External Labor Market Career Strategy?. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 331-341.
- Bugeja, M., Matolcsy, Z.P. & Spiropoulos, H. (2012). Is there a gender gap in CEO compensation? *Journal of Corporate Finance*, 18, 849–859.
- Burgess, Z. & Tharenou, P. (2002). Women Board Directors: Characteristics of the Few. *Journal of Business Ethics*, 37, 39–49.
- Burke, R.J. & McKeen, C.A. (1996). Do Women at the Top Make a Difference? Gender Proportions and the Experiences of Managerial and Professional Women. *Human Relations*, 49(8), 1093-1104.
- Burke, R.J. (1997). Women in Corporate Management. *Journal of Business Ethics*, 16, 873–875.
- Byrne, (2002). Gender / Tourism / Fun (?): An introduction. In Margaret Byrne & Janet Henshall. *Gender / Tourism / Fun (?)*. New York. Cognizant Communication Corporation, 1-11.
- Byrne, M. & Henshall, J. (2002). *Gender / Tourism / Fun (?)*. New York: Cognizant Communication Corporation.
- Cain, G. (1986). *The economics analysis of labor market discrimination: A survey*. Handbook of Labor Economics, Ashenfelter, O., Layard, R. Eds. Amsterdam: North Holland
- Cainelli, G., Maggioni, M. A., Uberti, T. E., & de Felice, A. (2012). Co-authorship and productivity among italian economists. *Applied Economics Letters*, 19(16), 1609-1613.
- Callejo, J. (2004). Disponibilidad temporal corporativa y género: Aproximaciones empíricas. *Anduli: Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, 4.
- Canoves, G. & Villarino, M. (2002). Rural tourism, gender, and cultural conservation in Spain and Portugal. In Margaret Byrne & Janet Henshall. *Gender / Tourism / Fun (?)*. (pp. 75-89). New York: Cognizant Communication Corporation.
- Caparros Ruiz, A., Navarro Gómez, M. L. & Rueda Narváez, M. F. (2004). Gender wage gaps and job mobility in Spain. *International Journal of Manpower*, 25(3/4), 264–278.
- Carter, D. A., Simkins, B. J. & Simpson, W. G. (2002). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Performance (March 2002). Oklahoma State University Working Paper. Retrieved from: [HTTP://PAPERS.SSRN.COM/SOL3/PAPERS.CFM?ABSTRACT_ID=304499](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=304499)
- Castaño, C. (2008). La primera y la segunda brecha digital. In Cecilia Castaño (dir.). *La segunda brecha digital*. Madrid: Ediciones Cátedra, Instituto de la Mujer.
- Castaño, C., Laffarga, J., Iglesias, C., de Fuentes, Martín, P., Llorente, J., Charlo, M.J., Giner, Y., Vázquez, S., Núñez, M. & Martínez, J.L. (2009) *Mujeres y poder empresarial en España* . Ed. Madrid: Instituto de la Mujer

- Castaño, C., Martín, J., Vázquez, S. & Martínez, J.L. (2008). *Más es menos: las directivas españolas ante los retos personales y profesionales*, Comunicación al Congreso *Diversidad, Género, Gobierno y Contabilidad*. Organizado por AECA, Carmona, 13 y 14 de noviembre. Citado en Castaño et.al. (2009)
- Castaño, C., Martín, J., Vázquez, S. & Martínez, J.L. (2010). Female executives and the glass ceiling in Spain. Notes and Debate. *International Labour Review*, 149(3), 344 -360.
- Castaño, C., Martín, J., Vázquez, S. & Martínez, J.L. (2010). Female executives and the glass ceiling in Spain. *International Labour Review*, 149(3), 343-360.
- Castillo, A., & Carretón, M. C. (2010). Research in communication. bibliometric study in journals of communication in Spain. [Investigación en comunicación. Estudio bibliométrico de las revistas de comunicación en España]. *Comunicacion y Sociedad*, 23(2), 289-327.
- Catalyst (2001). *Catalyst Census: Fortune 500*. Retrieved from: http://www.catalyst.org/etc/Census_app/11US/2011_Fortune_500_Census_Appendix_3.pdf
- Catalyst (2007). The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards. Retrieved from: <HTTP://WWW.CATALYST.ORG/PUBLICATION/200>
- Catalyst (2012). The 2012 Catalyst census of women board directors, corporate officers, and top earners. Retrieved from: <http://www.catalyst.org>
- Caudron, S. (1999). The female profession. *Training & Development*, 53(5), 54-59.
- Chernesky, R.H. (2003). Examining the Glass Ceiling: Gender Influences on Promotion Decisions. *Administration in Social Work*, 27(2), 13-18.
- Chinchilla, N., Poelmans, S. León, C. (2005). Mujeres directivas bajo el techo de cristal. International Center of Work and Family. Retrieved from: www.valencia.edu/csif/Mujeres%20directivas.do
- Chou, L. & Tseng, H. -. (2010). Exploring the intellectual structure of contemporary tourism studies. *Journal of Quality*, 17(2), 159-178.
- Christofides, L.N., Polycarpou, A. & Vrachimis, K. (2013). Gender wage gaps, 'sticky floors' and 'glass ceilings' in Europe. *Labour Economics*, 21, 86-102.
- Chzhen, Y. & Mumford, K. (2011). Gender gaps across the earnings distribution for full-time employees in Britain: Allowing for sample selection. *Labour Economics*, 18, 837-844.
- Cikara, M., Rudman, L., & Fiske, S. (2012). Dearth by a thousand cuts?: Accounting for gender differences in top-ranked publication rates in social psychology. *Journal of Social Issues*, 68(2), 263-285.
- Clark, S.C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behaviour*, 58(3), 348-365.
- Cohen, P.N. & Huffman, M.L. (2003). Individuals, Jobs, and Labor Markets: The Devaluation of

Women's Work. *American Sociological Review*, 68(3), 443-463.

Cohen, P.N. & Huffman, M.L. (2007). Working for the Woman? Female Managers and the Gender Wage Gap. *American Sociological Review*, 72, 681-704

Comisión Europea (2011). Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010: The gender balance in business leadership . Luxembourg.

Comisión Europea (2011). Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010: The gender balance in business leadership . Luxembourg.

Comisión Europea (2012). Women in Decision-Making Positions. Disponible en http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm. Leído el 09 de julio de 2012.

Comisión Europea (2012). Women in Decision-Making Positions. Disponible en http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm. Leído el 09 de julio de 2012.

Comisión Nacional del Mercado de Valores (2006). Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas.

Comisión Nacional del Mercado de Valores (2006). Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas.

Comisión Nacional del Mercado de Valores. CNMV. (2012). Informe anual Gobierno Corporativo. De las compañías del IBEX-35. Disponible en www.cnmv.es. Leído el 15 de julio de 2012.

Comisión Nacional del Mercado de Valores. CNMV. (2012). Informe anual Gobierno Corporativo. De las compañías del IBEX-35. Disponible en www.cnmv.es. Leído el 15 de julio de 2012. PONER EL AÑO EN EL TEXTO.

Connell, R. (2006). Glass Ceilings or Gendered Institutions? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites. *Public Administration Review*, November, December.

Corley, E. A., & Sabharwal, M. (2010). Scholarly collaboration and productivity patterns in public administration: Analysing recent trends. *Public Administration*, 88(3), 627-648.

Correll, S.J. (2004). Constraints into preferences: gender, status and emerging career aspirations. *American Sociological Review*, 69, 93-113.

Cotter, D.A., Hermsen, J.M., Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655-682.

Crompton, R. & Harris, F. (1998). Explaining women's employment patterns: 'orientations to work' revisited. *British Journal of Sociology*, 49(1), 118-136.

Dambrin, C. & Lambert, C. (2008). Mothering or auditing?. The case of two big Four in France. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 474-506.

Daniels, J., Norman, W.C. & Henry, M.S.. (2004). Estimating Income Effects of a Sport Tourism Event. *Annals of Tourism Research*, 31(1), 180-99.

Davies-Netzley, S.A. (1998). Women above the Glass Ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success. *Gender & Society*, 12(3), 339-355.

DBK (2009). Informe Sectores: Establecimientos Hoteleros.

- DBK (2011). Informe Sectores: Establecimientos Hotelero.
- De la Rica, S. & Ugidos, A. (1995). ¿Son las diferencias en capital humano determinantes de las diferencias salariales observadas entre hombres y mujeres? *Investigaciones Económicas*, 19(3), 395–414.
- De la Rica, S., Dolado, J. J. & Llorens, V. (2008). Ceilings or floors? Gender wage gaps by education. *Journal Popular Economics*, 21, 751–776.
- Dean, A.M., Mills-Strachan, Y., Roberts, A., Carraher, S. & Cash, R.(2009). Women and minorities in corporate America: Empirical examination, *Academy International Conference, Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*. Proceedings, New Orleans 2009, 14(1), 2-6.
- Deborah E. Arfken, D.E.; Bellar, S.L. & Helms, M.M. (2002). The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The presence of Women on Corporate Boards. *Journal of Business Ethics*, 50, 177-186.
- Dezso, C. L., & Ross, D. G. (2011). *Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation*. March 9, 2011. Robert H. Smith School Research Paper No. RHS 06-14. Retrieved from: http://www1.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/3063/PerfFemonTMT_SMJ_Final_Prepub.pdf
- Diem, A., & Wolter, S. C. (2012). The use of bibliometrics to measure research performance in education sciences. *Research in Higher Education*, , 1-29.
- Doherty, L., & Stead, L. (1998). The gap between male and female pay: what does the case of hotel and catering tell us?. *The Service Industries Journal*, 18(4), 126–144.
- Doherty, L., Guerrier, Y., Jamieson, S., Lashley, C. & Lockwood, A. (2001). *Getting ahead: graduate careers in hospitality management*. London: CHME/HEFCE.
- Dole, C. M. (2002). Magazines: Women's indispensable guides to travel. . In Margaret Byrne & Janet Henshall. *Gender / Tourism / Fun (?)*. New York. Cognizant Communication Corporation, 53-62.
- Dreher, G.F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work–life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541–562.
- Ducan, O.D. & Ducan, B. (1985). A new methodological analysis of segregation indexes. *American Sociological Review*, 22, 210-217
- Durbin, S. (2002). Women, Power and the Glass Ceiling: Current Perspectives. *Work, Employment and Society*, 16(4), 755-759.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

- Elacqua, T. C., Beehr, T.A. & Hansen, C.P. (2009). Managers' beliefs about the Glass Ceiling: Interpersonal and organizational factors. *Psychology of Women Quarterly*, 33, 285–294.
- Escuela de Turismo CETT (2011). “Mujer y turismo: la igualdad no existe”. Hosteltur. Septiembre 2011.
- Escuela de Turismo CETT (2011). “Mujer y turismo: la igualdad no existe”. Hosteltur. Septiembre 2011.
- ESPAÑA (1995): Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.
- ESPAÑA (1995): Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.
- ESPAÑA (2000): Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social.
- ESPAÑA (2000): Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social.
- ESPAÑA (2007): Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- ESPAÑA (2007): Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- ESPAÑA: Constitución Española, artículos 10, 14, 15, 18, 40.2.
- ESPAÑA: Constitución Española, artículos 10, 14, 15, 18, 40.2.
- Estadísticas FAMILITUR 2011-2012. Instituto Nacional de Estadística.
- Estadísticas FRONTUR 2011-2012. Instituto Nacional de Estadística.
- Estebaranz-García, A. (2006): Integrar competencias: Un activo intangible. *Revista de Empleo en Internet*. Servicio Andaluz de Empleo. Junta de Andalucía, 12. Retrieved from: <http://www.juntadeandalucia.es/empleo/revistaempleo/revista/RevistaEmpleo/Portal/RevistaEmpleo/>
- EUROSTAT (2012). Base de datos en línea. Disponible en www.eurostat.org. Leído el 27 de julio de 2012.
- EUROSTAT (2012). Base de datos en línea. Disponible en www.eurostat.org. Leído el 27 de julio de 2012.
- Exceltur (2013a). *Barómetro de la Rentabilidad y Empleo de los Destinos Turísticos Españoles de 2012*. Disponible online (www.exceltur.org).
- Exceltur (2013b). *Urbantur 2012*. Disponible online (www.exceltur.org).

- Fain, J.R. (2011). Breaking the Glass Ceiling: Slow progress ahead. *Contemporary Economic Policy*, 29(1), 56–66.
- Falkenberg, L. (1990). Improving the Accuracy of Stereotypes Within the Workplace. *Journal of Management*, 16 (1), 107-118.
- Faulkenberry, L., Coggeshall, J., Backman, K. & Backman, S. (2000). A culture of servitude: the impact of tourism and development on south Carolina's coast. *Human Organization*, 59, 86–95.
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOTELES (2000). Análisis del sector hotelero 2000.
- Fernández – Palacín, F., López – Fernández, M., Maetzu – Herrera, I. & Martín – Prius, A. (2010). El Techo de Cristal en las Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista de estudios empresariales. Segunda época*, 1, 231 – 247.
- Fernández, M., Zamora, H., Ortega, J. L., Utrilla, A. M., & Aguillo, I. F. (2009). Gender and web visibility of spanish university scholars: A case study of the universidad complutense de madrid. [Género y visibilidad Web de la actividad de profesores universitarios Españoles: El caso de la Universidad Complutense de Madrid] *Revista Espanola De Documentacion Científica*, 32(2), 51-65.
- Figueroa-Domecq, Cristina, Moraleda-Laura, Muñoz-Mazón, Ana, Villacé-Molinero, Teresa, Segovia-Siaz, Carla (2014) Women managers in the tourism sector and the glass ceiling: Attitudes and expectations, GENTOUR 2014, 7-10 May Aveiro
- Figueroa, C. (2012). La Comunidad de Madrid. En Pulido, J. I y López, D. *Claves de la actividad turística española en 2010*, 467-479. Madrid: Editorial Ramón Areces.
- Figueroa, C., Segovia, M. & Talón, P. (2010). La perspectiva de género y el uso de Internet en la comercialización turística. *VI Congreso Nacional de Turismo y Tecnologías de la información y las Comunicaciones*. Universidad de Málaga, octubre 2010.
- Figueroa, M.; Rubio, J. M.; Gallego, E.; Navarro, J.; Pérez, L. (2012). Los sectores de la hostelería en 2011. Fundación Hostelería de España
- García, J., Hernández, P. J., & López-Nicolás, A. (2001). How wide is the gap? An investigation of gender wage differences using quantile regression. *Empirical Economics*, 26, 149–168.
- García-Pozo, A., Campos-Soria, J. A., Sánchez-Ollero, J. L. & Marchante-Larab, M. (2012). The regional wage gap in the Spanish hospitality sector based on a gender perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 266–275.
- García-Ramón, M. D., & Caballe, A. (1998). Situating gender geographies: A bibliometric analysis. *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 89(2), 210-216.
- Gardeazábal, J., & Ugidos, A. (2005). Gender wage discrimination at quantiles. *Journal of Population Economics*, 18, 165–179.
- Gentry, K. M. (2007). Belizean women and tourism work: Opportunity or impediment?. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 477-496.

- Giddens, A. (1997). *Modernidad e identidad del yo: El yo y la sociedad en la época contemporánea*. Madrid: Península.
- Goodman, J.S., Fields, D.L & Blum, T.C (2003). Cracks in the Glass Ceiling : In What Kinds of Organizations Do Women Make it to the Top?. *Group & Organization Management*, 28(4), 475-501.
- Groshen, E. L. (1991). The structure of the female/malewage differential: is it who you are, what you do, or where you work?. *Journal of Human Resources*, 26, 457–473.
- Guimerà, A. D., González, X. O., & Margalef, M. V. (2007). Twenty-five years spreading geographical research: Bibliometric analysis of documents d'anàlisi geogràfica. [Vint-i-cinc anys de difusió de la recerca geogràfica: Anàlisi bibliomètrica de la revista Documents d'Anàlisi Geogràfica] *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, (50), 29-50.
- Guy, M.E. (1993). Three Steps Forward, Two Steps Backward: The Status of Women's Integration into Public Management. *Public Administration Review*, 53 (4), 285-92 .
- Hakim, C. (2006). Women, careers, and work-life preferences. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34 (3), 279-294.
- Hall, C. M. (2011). Publish and perish? Bibliometric analysis, journal ranking and the assessment of research quality in tourism. *Tourism Management* 32, pp. 16-27.
- Harris, R., O'Neill, J. W., Cleveland, J. N. & Crouter, A. C. (2007). A model of work-family dynamics of hotel managers. *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, No. 1, pp. 66–87.
- Hausmann, R., Tyson, L. D. & Zahidi, S. (2013). *The Global Gender Gap Report 2012*. World Economic Forum. Retrieved from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2012.pdf
- HeBS Digital, Inc., Max Starkov, M. y Mechoso M. (2012). The Smart Hotelier's Guide to 2012 Digital Marketing Budget Planning
- Hemenway, K. (1995). Human Nature and the Glass Ceiling in Industry. *Communications of the ACM*, 38 (1), 55-62.
- Henrici, J. (2002). "Calling the monue": Gender and tourism in Peru. In Margaret Byrne & Janet Henshall. *Gender / Tourism / Fun (?)*. New York. Cognizant Communication Corporation, 118-133.
- Hernández, P. J. (1995). Análisis empírico de la discriminación salarial de la mujer en España. *Investigaciones Económicas*, XIX(2), 195–215.
- Hernández, P. J. (1996). Segregación ocupacional de la mujer y discriminación salarial. *Revista de Economía Aplicada*, 11(6), 57–80.
- Hite, Sh. (2000). *Sexo y negocios*. Madrid: Prentice Hall.
- Hofmann-Lun, I., Schöfeld, S. & Tschirner, N. (1997). *Mentoring para mujeres en Europa -*

Estrategias para la promoción laboral de las mujeres. München: Deutsches Jugendinstitut.

Høgsnes, G., Penner, A. & Petersen, T. (2006). *The Family Gap in Wages and Careers*. Memorandum no. 1, Norway: University of Oslo.

Hoobler, J.M., Hu, J. & Wilson, M. (2010). Do workers who experience conflict between the work and family domains hit a glass ceiling?: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 481–494.

Hoobler, J.M., Wayne, S.J. & Lemmon, G. (2007). Bosses' perceptions of family-work conflict and Women's promotability: Glass Ceiling effects. *Academy of Management Journal*, 52(5), 939–957.

Howard, R.W. (2005). Are gender differences in high achievement disappearing? A test in one intellectual domain. *Journal of Biosocial Science*, 37(03), 371-380.

Hübler, O. & Lukas Menkhoff, L. (2011). Do women manage smaller funds?. *Scottish Journal of Political Economy*, 58(1), 107-126.

Hultin, M. (2003). Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling?: Career Consequences of Occupational Sex Segregation. *Work and Occupations*, 30(1), 30-61.

Hunter, P. & Watson, D. (2006). Service unseen: the hotel room attendant at work. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 297-312.

IDISO (2012). 10 Tendencias en el sector Hotelero.

IET Instituto de Estudios Turísticos. Balance del Turismo en España 2012. (<http://www.iet.tourspain.es/esES/estadisticas/analisis-turistico/balantur/anuales/Balance%20del%20turismo%20en%20Espa%C3%B1a.%20A%C3%B1o%202011.pdf>) [Consulta 24 de agosto]

IET Instituto de Estudios Turísticos. Informe Familitur 2012. (<http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/familitur/paginas/default.aspx>) [Consulta 17 de agosto]

IET Instituto de Estudios Turísticos. Informe Frontur 2012. (<http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/frontur/paginas/default.aspx>) [Consulta 20 de agosto]

Ikpaahindi, L. (1985). An overview of bibliometrics: its measurements, laws, and their applications. *Libri*, 35, 163-175.

INE Instituto Nacional de Estadística. Encuesta de Ocupación 2012. (<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoh&file=inebase>)

Instituto de Estudios Turísticos (2011). *El empleo en el sector turístico 2011*. Madrid: IET.

Instituto de Estudios Turísticos (2012). Base de datos en línea. Disponible en www.iet.tourspain.es. Leído el 02 de junio de 2012.

Instituto de Estudios Turísticos (2012). Base de datos en línea. Disponible en www.iet.tourspain.es. Leído el 02 de junio de 2012.

Instituto de Estudios Turísticos (2013). *Informe de Compañías Aéreas de Bajo Coste 2012*. Madrid: Instituto de Estudios Turístico.

Instituto de la Mujer (2012). Base de datos en línea. Disponible en www.inmujer.es. Leído el 29 de julio de 2012.

Instituto de la Mujer (2012). Base de datos en línea. Disponible en www.inmujer.es. Leído el 29 de julio de 2012.

Instituto Nacional de Estadística (2012). Base de datos de la Encuesta de Población Activa (EPA). Disponible en www.ine.es. Leído 15 de junio de 2012.

Instituto Nacional de Estadística (2012). Base de datos de la Encuesta de Estructura Salarial. Disponible en www.ine.es. Leído 15 de junio de 2012.

Instituto Nacional de Estadística (2012). Base de datos de la Encuesta de Población Activa (EPA). Disponible en www.ine.es. Leído 15 de junio de 2012.

Instituto Nacional de Estadística (2012). Base de datos de la Encuesta de Estructura Salarial. Disponible en www.ine.es. Leído 15 de junio de 2012.

IREA (2012). La inversión hotelera en España: Highlights 2010 y perspectiva para el 2011. Hernando L. (<http://www.irea.es/blog/2011/05/18/la-inversion-hotelera-en-espana-highlights-2010-y-perspectiva-para-el-2011/>) [Consulta: 15 de agosto de 2011]

Jenkins, A.K. (2001). Making a career of it? Hospitality students' future perspectives: an Anglo-Dutch study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(1), 13-20.

Johns, M. L. (2013). Breaking the Glass Ceiling: Structural, Cultural, and Organizational Barriers Preventing Women from Achieving Senior and Executive Positions. *Perspectives in Health Information Management*. Winter 2013, 1-11.

Johns, S. L., & Shonrock, D. D. (2007). Research strategies: A bibliometric study/analysis of the first sixteen volumes. *Serials Librarian*, 53(1-2), 211-230.

Kanter, R. (1977) *Men and Women of the Corporation*. NY: Basic Books.

Kay, F. M. & Hagan, J. (1995). The Persistent Glass Ceiling: Gendered Inequalities in the Earnings of Lawyers. *The British Journal of Sociology*, 46 (2), 279-310.

Kelan, E. K. (2007a). Tools and toys: Communicating gendered positions towards technology. *Information, Communication & Society*, 10(3), 358–383.

Khan, S. (2009). *Gender issues in tourism: Understanding male and female tourist behaviour*. Germany: VDM.

Kilbourne, B.S., Farkas, G., Beron, K., Weir, D. & England, P. (1994). Returns to Skill, Compensating Differentials, and Gender Bias: Effects of Occupational Characteristics on the Wages of White Women and Men. *American Journal of Sociology*, 100(3), 689-719.

- King, E. B., Botsford, W., Hebl, M. R., Kazama, S., Dawson, J. F & Perkins, A. (2012). Challenging Developmental Experiences Benevolent Sexism at Work : Gender Differences in the Distribution of Challenging Developmental Experiences. *Journal of Management*, 38 (6),1835-1866.
- Kinnaird, V., & Hall, D. (1996). Understanding tourism processes: a gender-aware framework. *Tourism Management*, 17, 95-102.
- Kinnaird, V., Kothari, U. & Hall, D. (1994). *Tourism: Gender Perspectives*. In *Tourism: A Gender Analysis*. Vivian Kinnaird and Derek Hall, eds., PD. 1-34. Chichester: Wiley.
- Kinnaird, Vivian, Kothari, U. y Hall, D. (1994). *Tourism: Gender Perspectives*. In *Tourism: A Gender Analysis*. Vivian Kinnaird and Derek Hall, eds., PD. 1-34. Chichester: Wiley.
- Klumpp, T. & Su, X. (2013). Second-order statistical discrimination. *Journal of Public Economics*, 97, 108-116.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21.
- Koehler, W., Aguilar, P., Finarelli, S., Gaunce, C., Hatchette, S., Heydon, R., Wingfield, G. (2000). A bibliometric analysis of select information science print and electronic journals in the 1990s. *Information Research*, 6(1).
- Kotler, P., Borne, J. y Makens, J. (2003). *Marketing para turismo*. Madrid: Pearson.
- Kovailainen, A. (1990). How do male and female managers in banking view their work roles and their subordinates?. *Scandinavian Journal of Management*, 6, 143-159.
- Kusluvan, S. & Kusluvan, Z. (2000). Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey. *Tourism Management*, 21, 251–269.
- Lacher, R.G. & Oh, C-O. (2012). Is Tourism a Low-Income Industry? Evidence from Three Coastal Regions. *Journal of Travel Research*, 51(4), 464-472.
- Langer, S. (2000). Factors Affecting CFO Compensation. *Strategic Finance Magazine*, 81 (9), 38-44 .
- Lawson, K., David, K.D., Crouter, A.C. & O'Neill, J.W. (2012). Understanding work-family spillover in hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 273-281.
- Lee, Ch-K., & Seyoung, K. (1998). Measuring Earnings Inequality and Median Earnings in the Tourism Industry. *Tourism Management*, 19(4), 341-48.
- Lindsay, C. & McQuaid, R.W. (2004). Avoiding the 'McJobs': unemployed job seekers and attitudes to service work. *Work Employment Society*, 18, 297-319.
- Lu, T. & Adler, H. (2009). Career goals and expectations of hospitality and tourism students in China. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 9(1-2), 63-80.

Lyness, K. S. & Thompson, D. E. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 359-375.

MAGNA CONSULTORES (2012). Gestión de activos hoteleros. España 2011.

Mählck, P. (2001). Mapping gender differences in scientific careers in social and bibliometric space. *Science Technology and Human Values*, 26(2), 167-190.

Malone, E. K. & Raja R. A. (2013). Work-Life Balance and Organizational Commitment of Women in the U.S. Construction Industry. *Journal of Professional Issues in Engineering Education & Practice*, 139(2), 87-98.

Marco, R. (2012). Gender and economic performance: Evidence from the Spanish hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 981-989.

Marshall, J. (1993). Organizational cultures and woman managers: exploring the dynamics of resilience. *Applied Psychology: An International Review*, 42(4), 313-322.

Mateos de Cabo, R., Gimeno, R. & Escot, L. (2011). Disentangling Discrimination on Spanish Boards of Directors. *Corporate Governance: An International Review*, 2011, 19(1), 77-95

Mateos de Cabo, R., Iturriuz, J. & Gimeno Noguéz, R. (2007). Aplicación del análisis discriminante al papel de la mujer en los consejos de administración: el caso de las sociedades cooperativas. *Comunicación presentada al XXI Congreso Anual AEDEM*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6,7 y 8 de junio.

Mauleón, E., Bordons, M., & Oppenheim, C. (2008). The effect of gender on research staff success in life sciences in the spanish national research council. *Research Evaluation*, 17(3), 213-225.

McGehee, N. Kim, K. & Jennings, G. R. (2007). Gender and motivation for agri-tourism Entrepreneurship. *Tourism Management* 28, 280–289.

McKenzie, K. (2007). Belizean women and tourism work: opportunity or Impediment?. *Annals of Tourism Research*, 34 (2), 477-496.

McKinsey & Company (2010). Women Matter 2010. Retrieved from: http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news_publications/pdf/women_matter_2010_4.pdf

McKinsey&Company (2012). Women Matter: Making the breakthrough. Disponible en www.mckinsey.com. Leído 12 de julio de 2012. C

McKinsey&Company (2012). Women Matter: Making the breakthrough. Disponible en www.mckinsey.com. Leído 12 de julio de 2012. C

McWhirter, E.H. (1997). Perceived barriers to education and career: Ethnic and gender differences. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 124-140.

Meho, L. I., & Yang, K. (2007). Impact of data sources on citation counts and rankings of LIS faculty: web of science versus scopus and google scholar. *Journal of the American Society for*

Information Science and Technology, 58(13), 2105-2125.

Meho, L. I., & Yang, K. (2008). Citation counting, citation ranking, and h-index of human-computer interaction researchers: a comparison of scopus and web of science. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59(11), 1711-1726 .

Merilainen, S., Tienari, J., Katila, S. & Benschop, Y. (2009). Diversity management versus gender equality: the Finnish case. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26, 230–246.

Merrill, M. A. & Merrill, R. R. (2003). *Life matters: Creating a dynamic balance of work, family, time and money*. New York: McGraw-Hill.

Metcalfe, B. (1985). The Effects of socialization on women's management careers. *Management Bibliographies & Reviews*, 11(3), 1-50.

MHI HOTEL INDEX. Especial 2003-2007. Del crecimiento de la oferta hotelera a la recuperación de la rentabilidad. MHI.

Mincer (1974). *Schooling, experience and earnings*. New York: Columbia University Press.

Mincer, J. & Polachek, S. (1974). Family Investment in Human Capital: Earnings of Women. *Journal of Political Economy*, Part II, 82 (2), 76-108.

Moller, C. (2012). Gendered Entrepreneurship in Rural Latvia: Exploring Femininities, Work, and Livelihood within Rural Tourism. *Journal of Baltic Studies*, 43(1), 75–94.

Mooney, S. & Ryan, I. (2009). A woman's place in hotel Management: Upstairs or downstairs?. *Gender in Management*, 24(3), 195-210.

Morrison, A. & Von Glinow, M.A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45, 200-208.

Morrison, A.M., White, R.P. & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Corporations?*. New York: Addison-Wesley.

Mulvaney, R. H., O'Neill, J. W., Cleveland, J. N. & Crouter, A. C. (2007). A model of work-family dynamics of hotel managers. *Annals of Tourism Research*, 34(1), 66-87.

Muñoz-Bullón, F. (2009). The gap between male and female pay in the Spanish tourism industry. *Tourism Management*, 30(5), 638-649.

Muñoz-Bullón, F. (2009). The gap between male and female pay in the Spanish tourism industry. *Tourism Management*, 30(5), 638-649. Retrieved from SCOPUS database.

Myerson, D.E. & Fletcher, J.K. (2000). A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. *Harvard Business Review*, January–February 2000.

Naciones Unidas (2011). Informe Desarrollo Humano 2011. Sostenibilidad y Equidad: un mejor futuro para todos. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible en <http://hdr.undp.org>. Leído el 01 de julio de 2012.

Naciones Unidas (2011). Informe Desarrollo Humano 2011. Sostenibilidad y Equidad: un mejor futuro para todos. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible en <http://hdr.undp.org>. Leído el 01 de julio de 2012.

Neumann, A. (2006). The Science Glass Ceiling: Academic Women Scientists and the Struggle to Succeed. *Contemporary Sociology: A Journal of Reviews*, 35, 143-146.

Ng, I. & Chow, I. H. (2009). Cross-gender networking in the workplace: causes and consequences. *Gender in Management*, 24(8), 562-576.

Ng, K. & Pine, R. (2003). Women and men in hotel management in Hong Kong: perceptions of gender and career development issues. *International Journal of Hospitality Management*, 22, 85–102.

Nieva, V. F. & Gutek, B.A. (1981). *Women and Work: A Psychological Perspective*. New York: Praeger.

Nilsson, P. A. (2002). Staying on farms - an ideological background. *Annals of Tourism Research*, 29(1), pp. 7-24.

Oficina Internacional del Trabajo (OIT) (2004). *Romper el techo de cristal: las mujeres en puestos de dirección*. Ginebra. Retrieved from: <http://www.ucm.es/cont/descargas/documento6323.pdf>

OIT (1951): Convenio nº 100 relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina.

OIT (1951): Convenio nº 100 relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina.

OIT (1958): Convenio nº 111, relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación.

OIT (1958): Convenio nº 111, relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación.

OIT (1981): Convenio nº 156, sobre igualdad de oportunidades entre trabajadores y trabajadoras.

OIT (1981): Convenio nº 156, sobre igualdad de oportunidades entre trabajadores y trabajadoras.

OIT (2000): Convenio nº 183, sobre la protección de la maternidad.

OIT (2000): Convenio nº 183, sobre la protección de la maternidad.

OIT (2008): Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa.

OIT (2008): Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa.

OIT: Plan de acción de la OIT sobre igualdad de género 2010-15.

OIT: Plan de acción de la OIT sobre igualdad de género 2010-15.

Okazaki, S. & Hirose, M(2009). Does gender affect media choice in travel information

- search?On the use of mobile Internet. *Tourism Management* 30, 794–804.
- ONE TO ONE CAPITAL PARTNERS (2010). Informe Sector hotelero (2009-2010).
- ONU (1948): Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- ONU (1948): Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- ONU (1952): Convenio sobre los Derechos Políticos de la Mujer.
- ONU (1952): Convenio sobre los Derechos Políticos de la Mujer.
- ONU (1966): Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.
- ONU (1966): Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.
- ONU (1967): Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.
- ONU (1967): Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.
- ONU (1979): Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.
- ONU (1979): Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.
- ONU (2000): Objetivos de desarrollo del milenio.
- ONU (2000): Objetivos de desarrollo del milenio.
- Oyewusi, F. O. (2012). School library research in nigeria: Content analysis of nigerian school library journal 1979-2010. *Library Review*, 61(3), 215-230.
- Palmer, A. L., Sesé, A. Y Montaña, J.J. (2005) Turismo y estadísticas: Estudio bibliométrico 1998-2002. *Annals of Tourism Research en Español*, 7(1), 138-150.
- Park, T. K. (2010). D-lib magazine: Its first 13 years. *D-Lib Magazine*, 16(1-2).
- Pastor, R. & Martínez Benlloch, I. (1991). Roles de género: aspectos psicológicos de las relaciones entre los sexos. *Investigaciones Psicológicas*, 9, 117-143.
- Pearce, P. L. (2005). *Tourist behaviour: Themes and conceptual schemes*. Clevedon: Channel View Publications.
- Pesonen, S., Tienari, J. & Vanhala, T. (2009). The boardroom gender paradox. *Gender in Management: An International Journal*, 24(5), 327-345.
- Petrzelka, P., Krannich, R. S., Brehm, J., Koons, C. (2005). Rural tourism and gendered nuances. *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, No. 4, pp. 1121–1137.
- Pezzoni, M., Sterzi, V., & Lissoni, F. (2012). Career progress in centralized academic systems: Social capital and institutions in france and italy. *Research Policy*, 41(4), 704-719.

- Pichler, S., Simpson, P. A. & Stroh, L. K. (2008). The glass ceiling in human resources: exploring the link between women's representation in management and the practices of strategic human resource management and employee involvement. *Human Resource Management*, 47(3), 463-479.
- Pleck, J.H. (1977). The Work-Family Role system. *Social Problems*, 24, 417-427.
- Pluss, C. & Frei, M. (1995). Tourism reserach gazing at the gender issue. *AN Letter*, 4(1), 4-5.
- Poggio, B. (2000). Between bytes and bricks: Gender Cultures in work contexts. *Economic and Industrial Democracy*, 21(3), 381-402.
- Pope, C. (2005). The Political Economy of Desire: Geographies of Female Sex Work in Havana, Cuba. *Journal of International Women's Studies* Vol 6(2), 99-118.
- Poria, Y. (2008). Gender--a Crucial Neglected Element in the Service Encounter: An Exploratory Study of the Choice of Hotel Masseur or Masseur. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(2), 151-168.
- Powell, G.N. (1999). *Reflections on the Glass Ceiling. Recent trends and future prospects*. In G.N. Powell, (Ed.), *Handbook of Gender and Work*, pp. 325-345. Thousand Oaks, London: Sage.
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal of Documentation*, 25, 348-369.
- Prozesky, H. & Boshoff, N. (2012). Bibliometrics as a tool for measuring gender-specific research performance: an example from South African invasion ecology. *Scientometrics*, 9, 383-406.
- Pruitt, D. & LaFont, L. (1995). FOR LOVE AND MONEY: Romance Tourism in Jamaica. *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No. 2, pp. 422-44.
- Ramos, V., Rey- Maqueira, J. & Turgores, M. (2002). Análisis empírico de discriminación por razón de género en una economía especializada en turismo. *Annals of Tourism Research en Español*, 4 (1), 239-258.
- Ramos, V., Rey-Maqueira, J., and Tugores, M. (2002), 'Análisis empírico de discriminación por razón de género en una economía especializada en turismo', *Annals of Tourism Research (en Español)*, Vol 4, No 1, pp 239-258.
- Redondo, M. & Jimeno, J. (2005). Sobre el techo de cristal empresarial. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 71, 42-46.
- Reece-Evans, L. (2010). Gender and citation in two LIS E-journals: A bibliometric analysis of LIBRES and information research. *Libres*, 20(1), 1-23.
- Reid, M., Millar, W. & Kerr, B. (2004). Sex-based glass ceiling in U.S. state-level bureaucracies, 1987-1997. *Administration & Society*, 36(4), 377-405.

- Reskin, B. & Bielby, D. (2005). A Sociological Perspective on Gender and Career Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19, 71-86.
- Reskin, B. & Padavic, I. (2004). *Women and men at work*. California: Pine Forge Press, Thousand Oaks.
- Reskin, B. F. (2000). The proximate causes of employment discrimination. *Contemporary Sociology*, 29(2), 329-328.
- REVISTA HOSTELTUR (2012). Ranking Hosteltur de Cadenas Hoteleras 2012. I Parte. Septiembre, 18-24. II Parte. Octubre, 16-22
- Ribas Bonet, M.A. (2005). *Mujer y trabajo en la economía social*. Madrid: CES. Colección Estudios.
- Richardson, S. (2008). Undergraduate tourism and hospitality students attitudes toward career in the industry: A preliminary investigation. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 8(1), 23-46.
- Richter, L. K. (1995). Gender and race: neglected variables in tourism research. In R. Butler, & D. Pearce (Eds.), *Change in tourism: People, places and processes*. London: Routledge.
- Ridgeway, C. L. & Smith-Lovin, L. (1999). The gender system and interaction. *Annual Review of Sociology*, 25, 191–216.
- Robinson, G. & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *The Academy of Management Executive*, 11(3), 21-31.
- Rumberger, R.W. & Scott L.T. (1993). The Economic Returns to College Major, Quality and Performance: A Multilevel Analysis of Recent Graduates. *Economic of Educational Review*, 12 (1), 1-19 .
- Russo, G.Y., Hassink, W. (2012). Multiple Glass Ceilings. *Industrial Relations*, 51(4), 892-915.
- Ryan, M.K., Haslam, S.A. & Postmes, T. (2007). Reactions to the glass Cliff. *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), 182.
- Sanders, K., Willemsen, T.M. & Millar, C.C.J.M. (2009). Views from above the Glass Ceiling: Does the academic environment influence women professor's careers and experiences?. *Sex Roles*, 60, 301-312.
- Sandström, U. (2009). Combining curriculum vitae and bibliometric analysis: Mobility, gender and research performance. *Research Evaluation*, 18(2), 135-142.
- Santos, J.D. & Verajao, J. (2006). *Employment, pay and discrimination in the tourism industry*. (Working paper). Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- 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.
- Schneer, J.A. & Reitman, F. (1995). The Impact of Gender as Managerial Careers Unfold.

Journal of Vocational Behavior, 47(3), 290-315.

Schueller-Weidekamm, C. & Kautzky-Willer, A. (2012). Challenges of Work–Life Balance for WomenPhysicians/Mothers Working in Leadership Positions. *Gender Medicine*, 9(4), 244-250.

Seckelmann, A. (2002). Domestic Tourism-A Chance for Regional Development in Turkey?. *Tourism Management*, 23(1), 85-92.

Segovia-Perez, Mónica, Fuente de la, Concepción, Gonzalez-Serrano, Lydia, Talón Ballesteros, Pilar (2014) Gender inequality and Female Managers in Tourism Sector: Analysis of Glass Ceiling Factors, GENTOUR 2014, 7-10 May Aveiro

Segovia-Perez, Mónica & Figueroa-Domecq, Cristina (2009). La perspectiva de género como nuevo elemento de diferenciación en el turismo. *XIV Congreso AECIT. Retos para el turismo español. Cambio de paradigma*. Gijón, 18, 19 y 20 noviembre 2009

Segovia-Perez, Mónica, Figueroa-Domecq, Cristina, Villacé-Molinero, Teresa, Moraleda-Laura, Segovia-Saiz, Carla (2013) Women and the glass ceiling in the tourism industry, European Gender Summit, Brussels,

Selva, C., Sahagún, M. A. y Pallarés, S. (2011). Estudios sobre Trayectoria Profesional y Acceso de la Mujer a Cargos Directivos: un Análisis Bibliométrico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 227-242.

Silva, E. L., Tavares, A. L. D. L., & Pereira, J. P. S. (2010). State of the art of research in brazil on scientific communication (1996-2006) in the field of information science. [O estado da arte da pesquisa sobre comunicação científica (1996-2006) realizada no Brasil no âmbito da ciência da informação] *Transinformacao*, 22(3), 207-223.

Sinclair, M. T. (1997). Issues and theories of gender and work in tourism. In M. T. Sinclair (Ed.), *Gender, work and tourism*. London: Routledge.

Sinclair, M. T. (1997). Issues and theories of gender and work in tourism. In M. T. Sinclair (Ed.), *Gender, work and tourism*. London: Routledge.

Skalpe, O. (2007). The CEO gender pay gap in the tourism industry—Evidence from Norway. *Tourism Management* 28, 845–853.

Skalpe, O. (2007). The CEO gender pay pag in the tourism industry – Evidence from Norway. *Tourism Management*, 28, 845-853.

Small, J. (2002). Good and bad holiday experiences: Women’s and Girl’s perspectives. In Margaret Byrne & Janet Henshall. *Gender / Tourism / Fun (?)*. New York. Cognizant Communication Corporation, 15-23.

Smith, P., Caputi, P. & Crittenden, N. (2012). How are women's glass ceiling beliefs related to career success?. *Career Development International*, 17(5), 458-474.

Solomon, L. & Wachtel, P. (1975). The Effects of Income on Type of College Attended. *Sociology of Education*, 48, 75- 90 .

- Sorensen, E. (1989). Measuring pay disparity between typically female occupations and other jobs: a bivariate selectivity approach. *Industrial and Labour Relations Review*, 42, 624–639.
- Sparrow, R. T., & Iverson, K. M. (1999). Cracks in the glass ceiling? An empirical study of gender differences in income in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23(1), 4–20.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355- 374.
- Swain, M. (1995). Women producers of ethnic arts. *Annals of Tourism Research* 20:32-51.
- Swain, M. B. (2005). Las dimensiones de género en la investigación sobre turismo: Temas globales, perspectivas locales. *Política y Sociedad*, 42 (1): 25-37.
- Tharenou, P., Latimer, S. & Conroy, D. (1994). How to make it to the Top? An Examination of Influences on Women's and Men's managerial Advancement. *Academy of Management Journal*, 37(4), 899-931.
- Thrane, C. (2008). Earnings differentiation in the tourism industry: Gender, human capital and socio-demographic effects. *Tourism management*, 29, 514-524.
- Threlfall, M. (2000). Comparing unemployment in the UK and European Union: a gender and working time analysis. *Policy and Politics*, 28, 309–329.
- Tiew, W. S. (2006). Authorship characteristics in sekitar perpustakaan 1994-2003: A bibliometric study. *Malaysian Journal of Library and Information Science*, 11(1), 49-59.
- Torres-Salinas, D., Muñoz-Muñoz, A. M., & Jiménez-Contreras, E. (2011). Bibliometric analysis of the situation of female researchers in the fields of social sciences and law in Spain. [Análisis bibliométrico de la situación de las mujeres investigadoras de Ciencias Sociales y Jurídicas en España] *Revista Espanola De Documentacion Científica*, 34(1), 11-28.
- Tribe, J. (1999) *Economía del ocio y el turismo*. Madrid: Síntesis.
- Tugores, M. (2008). Reconciling work and family from a gender perspective: An application to the Balearic Hotel Industry. *Tourism Economics*, 14(1), 223-239.
- Tugores, M. (2008). Reconciling work and family from a gender perspective: an application to the Balearic hotel industry. *Tourism Economics*, 14 (1), 223–239.
- Tyson, L. (2003). *The Tyson report on the recruitment and development of nonexecutive directors*. London: London Business School.
- UGT (2011). Informe de Desigualdad Salarial. Retrieved from: [HTTP://WWW.UGT.ES/ACTUALIDAD/2011/FEBRERO/A21022011.HTML](http://www.ugt.es/actualidad/2011/febrero/a21022011.html)
- UNION EUROPEA (1999): Tratado de Ámsterdam.
- UNION EUROPEA (1999): Tratado de Ámsterdam.
- UNIÓN EUROPEA (2002): Directiva 2002/73/CE de 23 de septiembre, que reforma la directiva 76/207/CEE relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres

en lo que se refiere al acceso al empleo, la formación y la promoción profesional y a las condiciones de trabajo.

UNIÓN EUROPEA (2002): Directiva 2002/73/CE de 23 de septiembre, que reforma la directiva 76/207/CEE relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, la formación y la promoción profesional y a las condiciones de trabajo.

UNIÓN EUROPEA (2004): Directiva 2004/113/CE de 13 de diciembre, sobre aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso a bienes y servicios y su suministro.

UNIÓN EUROPEA (2004): Directiva 2004/113/CE de 13 de diciembre, sobre aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso a bienes y servicios y su suministro.

UNIÓN EUROPEA (2006): Directiva 2006/54/CE de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación.

UNIÓN EUROPEA (2006): Directiva 2006/54/CE de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación.

UNIÓN EUROPEA (2010): Directiva 2010/41/UE de 7 de julio, de aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres que ejercen una actividad autónoma.

UNIÓN EUROPEA (2010): Directiva 2010/41/UE de 7 de julio, de aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres que ejercen una actividad autónoma.

UNIÓN EUROPEA: Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015.

UNIÓN EUROPEA: Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015.

UNIÓN EUROPEA: Plan de Trabajo para la igualdad entre mujeres y hombres 2006-2010.

UNIÓN EUROPEA: Plan de Trabajo para la igualdad entre mujeres y hombres 2006-2010.

UNWTO (2009). *Tourism Highlights 2009 Edition*. World Tourism Organization. Retrieved from: http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO_Highlights10_en_LR.pdf

UNWTO y UNWomen (2011). *Global Report on Women in Tourism 2010*. United Nations World Tourism Organizations and United Nations Entity for Gender Equality and the Employment of Women.

UNWTO y UNWomen (2011). *Global Report on Women in Tourism 2010*. United Nations World Tourism Organizations and United Nations Entity for Gender Equality and the Employment of Women.

Vázquez, S. (2008). El discurso de las mujeres líderes. In Cecilia Castaño (dir.), *La segunda*

brecha digital. Madrid: Ediciones Cátedra, Instituto de la Mujer.

Wajcman, J. (1998). *Managing like a Man: Women and Men in Corporate Management*. Pennsylvania: Pennsylvania State Univ Press.

Watson, C.M., Quatman, T. & Edler, E. (2002). Career Aspirations of Adolescent Girls: Effects of Achievement Level, Grade, and Single-Sex School Environment. *Sex Roles*, 46(9/10), 323-335.

Weber, K. & Ladkin, A. (2008). Career Advancement for Tourism and Hospitality Academics: Publish Network, Study, and Plan. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(4) , 448-466.

Webster, B. M. (2001). Polish women in science: A bibliometric analysis of polish science and its publications, 1980-1999. *Research Evaluation*, 10(3), 185-194.

Welbourne, T.M. (1999). *Wall Street likes its women: An examination of women in the top management teams of initial public offerings* (CAHRS Working Paper #99-07). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Retrieved from: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/106>

Wilkinson, P. & Pratiwi, W. (1995). Gender and tourism in an Indonesian village. *Annals of Tourism Research*, 22(2), 283–299.

Wood, G.J. (2009). Revisiting women managers and organisational acceptance. *Gender in Management*, 24 (8), 615-631.

World Tourism Organization (2011). *Global Report on Women in Tourism*. Madrid: World Tourism Organization.

Wu, L., Zhang.J. & Fujiwara, A. (2011). Representing tourists' heterogeneous choices of destination and travel party with an integrated latent class and nested logit model. *Tourism Management* 32, 1407.1413.

Yildizl, S., Üngüren, E. y Polat, C. (2009). The relationship between personality, gender and hotel departments: application of 16 personality factor questionnaire in the Alanya region in Turkey. *Tourismos*, 4 (1), 29-43.

Zainab, A. N. (2008). Growth and pattern of women's studies in malaysia as reflected by generated literature. *Libres*, 18(2), 1-17.

Zawacki-Richter, O., & von Prümmer, C. (2010). Gender and collaboration patterns in distance education research. *Open Learning*, 25(2), 95-114.