

# Estudio sobre el techo de cristal en la industria hotelera de Tenerife



**fifede**  
fundación





# **Estudio sobre el techo de cristal en la industria hotelera de Tenerife**

## **Dirección académica:**

Sara García Cuesta. *Profesora del Departamento de Sociología de la ULL*

## **Equipo profesional:**

Vicenta Poveda Verdejo. *Licenciada en Sociología.*

Francisca Galante Lorenzo. *Licenciada en Psicología.*

## **Equipo técnico Unidad de Innovación Social – FGULL:**

Mónica Dios Rodríguez. *Licenciada en Pedagogía.*

*Coordinadora de la Unidad de Innovación Social - FGULL*

Belén Gil Lluesma. *Licenciada en Sociología.*

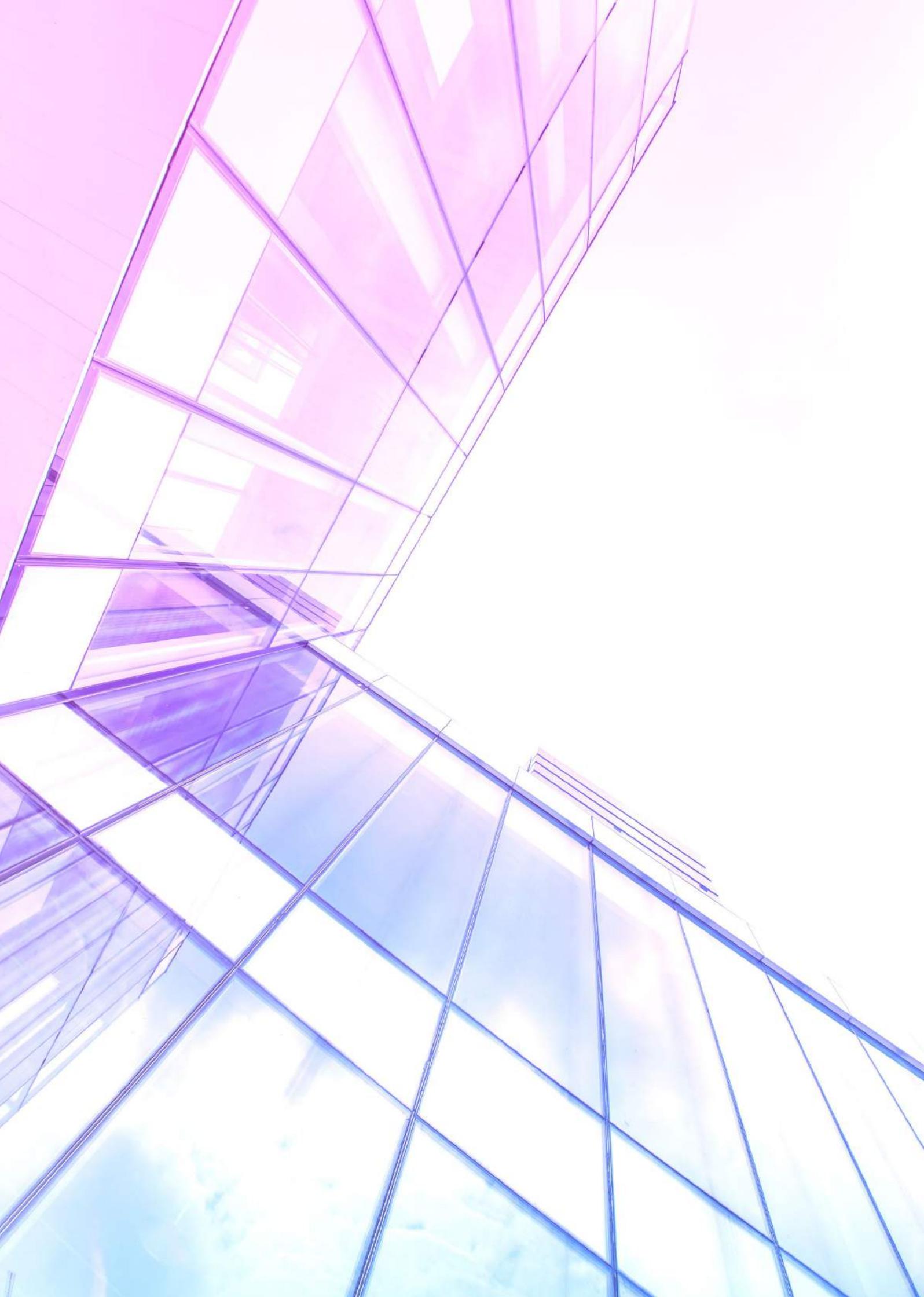
*Técnica de la Unidad de Innovación Social - FGULL*

## **Diseño y Maquetación**

Cecile Meier

Imágenes:

*Freepic.com*



# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
3.1 Objetivos generales.....	19
3.2 Objetivos específicos.....	19
4. METODOLOGÍA.....	20
4.1 Entrevistas semi-estructuradas a agentes clave.....	22
4.2 Encuesta dirigida a hoteles.....	22
4.2.1 Trabajo de campo encuesta dirigida a hoteles.....	22
4.3 Entrevistas abiertas a hombres y mujeres que ocupan puestos de media y máxima responsabilidad .....	23
4.4 Análisis de fuentes secundarias.....	25
5. RESULTADOS DEL ANÁLISIS.....	27
5.1 ANÁLISIS DE LA BASE DE DATOS Y LA ENCUESTA.....	27
5.1.a. Descripción de la oferta alojativa turística en Tenerife.....	27
a.1. Establecimientos según tipología.....	28
a.2. Establecimientos según número de estrellas.....	30
a.3. Establecimientos según número de camas.....	34
a.4. Establecimientos según localización.....	37
a.5. Establecimientos según pertenencia a cadena.....	38
5.1.b. Encuesta a hoteles: análisis de la segregación vertical.....	41
b.1. Presencia de mujeres y hombres según departamento y nivel de responsabilidad .....	41
b.2. Presencia de mujeres y hombres en los puestos de responsabilidad según el número de estrellas .....	49
5.2 ANÁLISIS CUALITATIVO: CONVENIO Y ENTREVISTAS.....	53
5.2.a. Análisis del Convenio Colectivo de Hostelería de la provincia de Santa Cruz de Tenerife. Limitaciones para romper el techo de cristal .....	53
5.2.b. Entrevistas a agentes claves del sector hotelero.....	56
b.1. Percepción de la situación de las mujeres en el sector hotelero de Tenerife .....	56
b.2. Acciones desarrolladas.....	58
b.3. Propuestas para lograr la igualdad.....	59
5.2.c. Entrevistas a hombres y mujeres con cargos de responsabilidad en los hoteles de Tenerife .....	60
c.1. Perfil sociodemográfico de los cargos de responsabilidad entrevistados.....	61
c.2. Trayectorias profesionales en los hoteles en Tenerife.....	66
a) Modos de acceso al empleo en el sector hotelero.....	66

b) El logro del puesto de responsabilidad actual.....	71
c) Expectativas profesionales, auto atribuciones y motivación para la promoción.....	73
d) Motivos explicitados para aceptar el puesto.....	78
e) Tiempos de promoción y valoración para la aceptación del puesto actual.....	79
f) Satisfacción con el puesto de responsabilidad.....	79
c.3. Barreras, discriminaciones y otras limitaciones de género en las trayectorias profesionales.....	81
a) Las mujeres ocupan puestos de menor valor y remuneración en el marco de la “jefatura”.....	83
b) Sobrecualificación de las mujeres: desempeñan funciones y responsabilidades por encima de las recogidas en su contrato laboral.....	84
c) Autolimitaciones y autoexclusiones de la promoción profesional.....	84
d) Invisibilización del trabajo de las mujeres de cara a la promoción.....	86
e) Estancamiento de las trayectorias de carrera de las mujeres.....	87
f) Las mujeres tienen que demostrar más.....	87
g) Las mujeres tardan más en acceder a cargos de responsabilidad.....	89
h) Ausencia de modelos femeninos de éxito y mentorazgo.....	90
i) Clima laboral y la autoridad de las mujeres.....	91
c.4. Marco de la promoción. trabajo en equipo, gestión de personal, jornada laboral y salarios.....	93
a) Gestión de personal, trabajo en equipo y dificultades de conciliación.....	93
b) Medidas de conciliación promovidas por las jefas y jefes de departamentos...	95
c) Selección y promoción del personal por las jefas y jefes de departamento.....	97
d) Jornadas sin límite y desigualdad salarial.....	98
e) Largas jornadas y ausencia de horario.....	99
f) Desigualdad salarial: una forma de discriminación de género.....	102
c.5. Tiempos y responsabilidades laborales, familiares y personales.....	106
a) Roles de género asumidos personalmente: los roles reproductivos y de cuidado del hogar y la familia.....	107
b) El desempeño del rol del cuidado familiar.....	107
c) La corresponsabilidad familiar: una cuestión de género.....	111
d) Solicitudes y permisos relacionados con los cuidados familiares.....	113
e) El rol reproductivo como limitador del desarrollo profesional de las mujeres: dificultades para compatibilizar vida laboral y familiar .....	114
f) Dilemas de las trayectorias laborales, familiares y profesionales de las mujeres.....	117
c.6. Estereotipos de género.....	122
a) Mujeres y hombres: iguales o diferentes.....	123
b) Diferencias en el ámbito laboral o en el desempeño laboral.....	125
c) El liderazgo.....	132
c.7. Percepción de igualdad en los hoteles. segregación laboral de género y medidas de igualdad.....	141
a) Segregación laboral de género.....	141
b) Percepción de la segregación horizontal de género.....	143
c) Percepción de la segregación vertical de género.....	152

d) La igualdad de oportunidades en el hotel: medidas aplicadas y medidas necesarias .....	159
e) Consejos para las mujeres que “desean el poder” .....	165
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>168</b>
<b>7. RECOMENDACIONES Y PROPUESTA DE ACTUACIÓN PARA UN MODELO EQUITATIVO DE GESTIÓN EN EL SECTOR HOTELERO DE TENERIFE.....</b>	<b>182</b>
7.1 Metodología para la elaboración y puesta en marcha de un modelo equitativo de gestión.....	186
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>188</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>194</b>
<b>ANEXO 1. RELACIÓN DE GRÁFICOS Y TABLAS.....</b>	<b>196</b>
Anexo 1.a Relación de gráficos.....	196
Anexo 1.b. Relación de tablas.....	198
<b>ANEXO 2. CUESTIONARIOS. ELABORADOS PARA CONOCER LA SEGREGACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL EN LOS HOTELES DE TENERIFE Y LAS MEDIDAS DE IGUALDAD APLICADAS.....</b>	<b>199</b>
Anexo 2.a. Cuestionario 1. Segregación horizontal y vertical en los hoteles de Tenerife y las medidas de igualdad aplicadas.....	199
Anexo 2.b. Cuestionario 2. Segregación vertical.....	206
<b>ANEXO 3. GUION DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A AGENTES CLAVES.....</b>	<b>208</b>
Anexo 3.a. Guion de la entrevista realizada a la persona representante de la Junta directiva de Ashotel.....	208
Anexo 3.b. Guion de la entrevista realizada a la persona representante del ámbito sindical.....	211
Anexo 3.c. Guion de la entrevista realizada a la persona representante de la junta directiva de la asociación de gobernantas de hoteles de Tenerife.....	212
Anexo 3.d. Guion de la entrevista realizada a representante de SPET, Turismo de Tenerife, S.A.....	215
<b>ANEXO 4. GUION DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LAS PERSONAS QUE OCUPAN CARGOS DE RESPONSABILIDAD EN LOS HOTELES DE TENERIFE.....</b>	<b>217</b>
<b>ANEXO 5. PUNTOS RELEVANTES PARA EL ANÁLISIS.....</b>	<b>221</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>228</b>

# INTRODUCCIÓN

# 1. INTRODUCCIÓN

*Los hombres y las mujeres no solo están situados en la sociedad de manera diferente, sino también desigual. En concreto, las mujeres tienen menos recursos materiales, estatus social, poder y oportunidades para la autorrealización que los hombres de idéntica posición social ( ) (Teresa Tornés: 1995).*

Desde las últimas décadas del siglo XX, numerosas mujeres han irrumpido en el mundo laboral rompiendo con su rol tradicional, alcanzando niveles de cualificación y experiencia profesional similares a los de los hombres. Sin embargo, esta incorporación no ha conseguido romper con las tradicionales relaciones de poder, que siguen marcadas por el género. La amplia y paulatina incorporación de mujeres a la población activa en los países desarrollados no está garantizando una participación igualitaria en los órganos de poder: la escasa presencia de mujeres en las posiciones más elevadas de las estructuras económicas, políticas y culturales sigue siendo una realidad. Y cuando las mujeres alcanzan posiciones de determinado nivel en las organizaciones, siguen sin lograr ocupar las verdaderas posiciones de poder explícito o rotundo (Amelia Valcárcel: 1997).

Las resistencias al acceso de las mujeres a los puestos de poder han sido explicitadas en numerosas investigaciones y puestas de relieve en todas las estadísticas a nivel internacional. Aunque otros estudios a su vez avalan los resultados positivos para las organizaciones del acceso de las mujeres a los puestos directivos, todavía hoy se sigue cuestionando el liderazgo femenino en empresas y organizaciones y no se está produciendo la esperada mejora sustancial en el porcentaje de mujeres en estos puestos, consecuencia del empuje formativo y profesional de las nuevas generaciones de féminas.

Este estudio pretende acercarse a uno de los fenómenos que explica esta circunstancia en su más amplia consideración, como es el techo de cristal. Y pretende analizar esta circunstancia en un ámbito muy concreto: el del sector hotelero de Tenerife, identificando en este espacio económico (de producción y empleo) los principales obstáculos con los que se encuentran las mujeres para acceder y permanecer en los puestos de media y máxima responsabilidad.

El informe que presentamos, en primer lugar, da cuenta de la elevada importancia del sector del turismo para la economía y el empleo en las islas, para después señalar la importancia que para las mujeres trabajadoras de Canarias tiene este sector del empleo. A su vez, se detalla el impacto del empleo femenino en el sector hotelero en Canarias, en sus diferentes rasgos. Tras esta contextualización general, en segundo lugar, se presentan los objetivos formulados y la metodología diseñada y desarrollada para el logro de dichos objetivos. Así como los principales conceptos usados como referentes teóricos para la investigación.

En tercer lugar, los resultados del análisis se organizan en una exploración empírica multies-tratégica, con una vertiente cuantitativa centrada en el análisis de la base de datos de establecimientos alojativos turísticos asociados a Ashotel según el sexo de la persona que dirige dichos establecimientos. Junto con la realización de una encuesta a una muestra de hoteles para conocer la presencia de hombres y mujeres en los puestos de responsabilidad (segregación vertical). A su vez, una vertiente exploratoria de carácter cualitativo, organizada en tres campos de análisis: el del Convenio Colectivo de Hostelería de la provincia de Santa Cruz de Tenerife; las entrevistas semiestructuradas realizadas a agentes claves representantes de entidades vinculadas al sector hotelero y, finalmente, las entrevistas en profundidad realizadas a las mujeres y hombres que ocupan puestos de responsabilidad en los hoteles de Tenerife.

Finalmente, las conclusiones generales del estudio se acompañan con recomendaciones y una propuesta para contribuir a plantear modelos de gestión equitativa en el sector.

Es importante agradecer y destacar la colaboración prestada por Ashotel, los hoteles y el resto de entidades participantes en el estudio, y especialmente la colaboración de las personas que han participado a través de las entrevistas, que nos dedicaron una parte de su tiempo de trabajo, sin ellas esta investigación no se hubiera podido realizar.





# JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

## 2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El gran impacto que tiene el turismo sobre la economía canaria se ve reflejado en dos indicadores fundamentales: su peso en el Producto Interior Bruto (PIB) de Canarias y su peso en el empleo en esta Comunidad. En 2015, según los datos de IMPACTUR<sup>1</sup>, un 31,9% del total del PIB de Canarias provenía del turismo, y el 37,6% de total del empleo en Canarias se generaba en este sector turístico, suponiendo 294.896 puestos de trabajo.

Como señala Raúl Hernández (2016:14) el modelo turístico en Canarias se basa en altas escalas de producción que implican costes crecientes y dependen de factores como la comercialización externa o los bajos gastos en destino y la oferta *todo-incluido*. Para hacer frente a esta debilidad, se amplía y estandariza la escala de producción, en términos de llegadas turísticas. De esta forma, la apuesta no se centra en el uso del conocimiento ni de las nuevas cualificaciones que permite el nivel formativo de hombres y mujeres en Canarias.

En este marco, de relevante impacto en el PIB y en el empleo, pero de poca cualificación y desarrollo de capacidades competitivas, el sector turístico representa en Canarias uno de los sectores de trabajo con mayor representación femenina. Especialmente, el subsector del alojamiento constituye una clara prueba de la feminización del empleo turístico. Este rasgo es extrapolable al sector turístico a nivel internacional. En este contexto, diversas investigaciones ponen de manifiesto que buena parte del empleo en los hoteles se identifica con el trabajo doméstico, todavía asociado a roles femeninos: limpieza, cocina, servicio de bares y restaurantes (Richter 1995, citado por Segovia, 2013, pg. 86). La industria hotelera ha sido acusada tradicionalmente de perpetuar los roles tradicionales asociados a las mujeres, y a que éstas han ocupado estas actividades, que son las inferiores y consideradas menos cualificadas en el sector (Sinclair, 1997; Hunter and Watson, 2006, citado por Segovia, 2013, pg. 20).

Además de ello, otros estudios describen el empleo en el sector como una pirámide con una base muy feminizada, y con pocas mujeres en su cúspide: *“El empleo en el sector del turismo ofrece a las mujeres oportunidades laborales, pero los puestos de trabajo que ocupan son mayoritariamente los peores en términos de remuneración y reconocimiento social* (Baum, 2013; UNWTO & UNWOMEN, 2011, citado por Huete, et. al, 2016: 74). La hostelería, como muestra Josefa Rosa Marrero (2015), es una buena muestra de esta situación.

En Canarias, al igual que en el resto de España, las mujeres se han ido incorporando al mercado laboral del turismo de forma progresiva en las últimas décadas, hasta representar el 50% del empleo en el sector, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Una incorporación que se ha visto favorecida por los cambios en los roles que las mujeres desempeñan en la sociedad y en la familia, así como la proliferación de los contratos a tiempo parcial y el aumento de los niveles de formación entre las trabajadoras (Campos-Soria et al., 2011, citado por Huete et al, 2016: 74).

La presencia de mujeres en la plantilla de los hoteles tampoco ha dejado de crecer en las últimas décadas. Aunque en estos últimos años de crisis un número significativo de mujeres ha abandonado sus puestos de trabajo en beneficio de los hombres, quienes ocupan estos empleos. Esta tendencia se relaciona con el carácter tradicional subsidiario del empleo femenino -con inferiores salarios y mayor temporalidad-, así como con el rol asignado a los hombres como “ganadores del pan”: principales proveedores de la economía familiar.

---

<sup>1</sup> *Estudio de Impacto Económico del Turismo sobre la economía y el empleo de las islas Canarias*, elaborado por Exceltur (2015).

Ahora bien, el crecimiento del empleo de las mujeres en el turismo no se ha traducido en un incremento similar de la presencia de mujeres en los puestos de media y máxima responsabilidad, espacios en los que continúan estando infrarrepresentadas. Se trata de una situación compartida por todos los sectores de actividad: “[...] sea cual sea el sector laboral analizado, incluidos los más feminizados, la proporción de mujeres disminuye a medida que se asciende en la jerarquía piramidal, de modo que su presencia ocupando posiciones de poder y asumiendo responsabilidades laborales es mínima (Barberá, et al., 2002: 56).

No obstante, la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad varía bastante entre sectores. El Barómetro del 2015 realizado por Grant Thornton señala un mayor porcentaje de mujeres directivas en las actividades de la industria alimentaria. Relacionan esta presencia con el hecho de que sean ellas las que toman la mayor parte de las decisiones en el ámbito del hogar. Existe un paralelismo entre esta circunstancia y la del sector hostelero, donde las féminas cada vez tienen más peso en la toma de decisiones: el 33% de los puestos directivos en la hostelería está ocupado por mujeres en España, por debajo del 37% en Europa. Se asocia este incremento en general a la mejora de los niveles educativos de las mujeres y a los cambios en los roles sociales que estas desempeñan, en el mercado laboral, en las familias, y también como consumidoras del turismo. Al igual que sucede con las industrias alimentarias, en el mundo del turismo se ha tomado conciencia de la importancia de las mujeres en la toma de decisiones sobre las actividades de ocio y cultura.

Los establecimientos de Tenerife también muestran esta mayor presencia de las mujeres en cargos de responsabilidad, como se muestra en este estudio. No obstante, por un lado, se está lejos de alcanzar la paridad y, además, las condiciones en las que las mujeres acceden a estos puestos presentan importantes desigualdades respecto a los hombres que ocupan cargos similares.

La ausencia de paridad en los puestos de responsabilidad se relaciona con la existencia de barreras organizacionales, en las carreras profesionales y en el contexto social y personal de estas mujeres. A este fenómeno se le conoce comúnmente como Techo de Cristal. La metáfora que alude al material transparente, connota que no se trata de barreras formales y explícitas, no son leyes ni códigos civiles, sino factores de diversa índole, pero de carácter más escurridizo, los que inciden en dificultar el desarrollo profesional de las mujeres en los diversos sectores de actividad (Burin: 2008; Wirth: 2002).

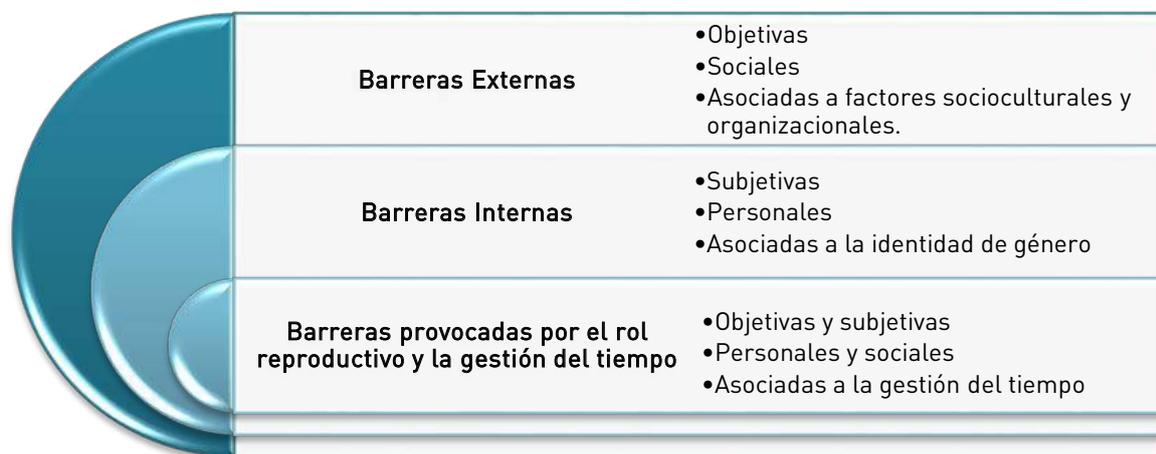
Además de la metáfora de *techo de cristal*, en los últimos años, desde las ciencias sociales, se han acuñado otras metáforas que ayude a entender las limitaciones con las que se encuentran las mujeres en sus trayectorias profesionales. Entre estas, destacamos los conceptos *laberinto de cristal* y *techo de cemento*, por su pertinencia en los resultados de este estudio.

El *laberinto de cristal* incide no tanto por la imposibilidad de acceder a los niveles de toma de decisiones sino en las dificultades que las mujeres, específicamente, se encuentran en el camino. Incluso desde sus inicios profesionales (otro fenómeno que se ha denominado suelo pegajoso). *Esta metáfora muestra que no existen barreras imposibles de atravesar hacia los puestos más altos y que, además, no son totalmente invisibles. Las mujeres no tienen denegado el acceso a los puestos jerárquicos, sino que, a diferencia de los hombres, deben sortear mayor cantidad de obstáculos para poder llegar a ellos.*” (Eagly y Carli, 2007, citado en Lupano). El laberinto representa el tortuoso camino que a menudo deben seguir las mujeres para ocupar puestos de liderazgo. Algo que se pone en evidencia a través de muchas investigaciones que muestran cómo *las promociones y ascensos dentro de las organizaciones son mucho más lentos para las mujeres que para los hombres, a pesar de que su formación y experiencia laboral sean similares* (Mittra, 2003; Smith, 2002, ambos citados en Lupano; García Cuesta, S., 2008). Una situación que queda reflejada en los resultados de nuestro estudio.

La segunda metáfora, el *techo de cemento*, representa las autolimitaciones generadas por las elecciones personales, tales como rechazar la promoción a puestos directivos. Es una barrera que se auto-imponen las mujeres que deciden no promocionar por el alto coste personal y/o familiar que entienden que va a tener el nuevo puesto. Para Chinchilla, Poelmans y León (2005), el *techo de cemento* presenta una doble dimensión: a) el rechazo de algunas mujeres a la promoción a puestos directivos más rígidos y exigentes, en previsión de las dificultades que puedan encontrar para conciliar su vida personal y laboral; y b) el prematuro abandono de las mujeres de los cargos directivos, ya que la presión que se ejerce sobre las mujeres en este tipo de puestos es mucho mayor que la ejercida sobre sus compañeros varones.

En el marco del fenómeno del Techo de Cristal, las barreras de género en el ámbito laboral y profesional son impedimentos que las mujeres perciben y mantienen, que afectan al proceso de toma de decisiones vocacionales, al acceso y mantenimiento de un empleo, y a la promoción en el mismo. Estas barreras, que pueden tener un carácter laboral y profesional, ser más generales (del contexto social), responder a rasgos familiares o personales, pero todos estos rasgos aparecen en el escenario de forma interrelacionada.

Para explicar el Techo de Cristal, generalmente se suelen identificar barreras internas y externas (Gimeno y Rocabert, 1998; Farmer, citado en Cambriles, et. al., 2007). O bien, barreras sociales-interpersonales, actitudinales y barreras interaccionales (Swanson y Tokan, citado en Cambriles, et. al., 2007); barreras externas asociadas a la cultura organizacional, barreras internas asociadas a la identidad de género y barreras provocadas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares (Ramos, et. al., 2003). Con independencia de la clasificación que se considere más adecuada, es relevante la complejidad de factores que se interrelacionan, confluyendo a lo largo de la vida de las mujeres e incidiendo de forma negativa en sus oportunidades, decisiones laborales y en sus trayectorias profesionales.



**En el marco de este fenómeno general del *Techo de Cristal* que afecta con rasgos específicos al sector de la hostelería en Tenerife, este estudio pretende analizar el entramado de las carreras laborales de las mujeres que trabajan en este sector en la isla, para detectar barreras que encuentran en su desarrollo profesional y que puedan contribuir a explicar el *techo de cristal*.**

Se pretende abordar este objetivo con una perspectiva de género, tomando como eje transversal de análisis el sistema sexo/género, en tanto elemento conformador de la realidad social y psicológica que envuelve las relaciones laborales y el acceso al poder (Ramos et. alt., 2003: 269). La multitud de investigaciones sobre turismo y su relación con la economía y el empleo

no ha incorporado a menudo la perspectiva de género en sus análisis. Si bien, la situación comienza a cambiar a partir del reconocimiento del relevante papel que desempeñan las mujeres en este sector, y en el subsector de la hostelería en particular, donde casi el 50% de los puestos de trabajo fueron ocupados por mujeres en el año 2015 en Canarias (ISTAC: 2015). Los estudios que de forma pionera se han acercado a la presencia de las trabajadoras en el sector apuntan claramente hacia un contexto marcado por la discriminación de género, mostrando la fuerte segregación laboral tanto horizontal (ocupacional) como vertical (a nivel jerárquico) del subsector hostelero. Se detecta una clara división de la presencia masculina y femenina entre departamentos, así como la menor presencia de las mujeres en los niveles de media y máxima responsabilidad, que señala la existencia del Techo de Cristal (Huete, et. al. 2016).

Además de la inclusión de la perspectiva de género, este estudio pretende aportar otro elemento diferencial a la mayoría de las investigaciones precedentes: conocer el discurso de los hombres sobre sus propias trayectorias y experiencias. Por ello, se recoge información desde entrevistas en profundidad realizadas a mujeres y hombres que ocupan puestos de responsabilidad similares en los hoteles de Tenerife. De esta forma se pueden identificar elementos comunes y diferenciales que ayuden a entender la persistencia del techo de cristal en el caso de las mujeres, a fin de establecer una serie de recomendaciones que puedan perfilar un modelo de gestión equitativa en el sector.





# OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 Objetivos generales

1. Detectar y analizar los factores que influyen en la existencia y permanencia del techo de cristal en la industria hotelera.
2. Analizar las dificultades que se encuentran las mujeres en el acceso, mantenimiento y promoción en el empleo, en relación al objeto de estudio.
3. Elaborar un Informe de Situación y las recomendaciones para un Modelo Equitativo de Gestión.

### 3.2 Objetivos específicos

1. Analizar la segregación horizontal y vertical por sexos en las diferentes áreas funcionales del sector hotelero. Se trata de conocer la composición del empleo, atendiendo a la variable sexo, de cada una de las áreas funcionales (segregación horizontal). Y la presencia en los grupos profesionales o niveles de responsabilidad (segregación vertical).
2. Comparar la trayectoria personal y profesional de mujeres y hombres que ocupan puestos de responsabilidad (medio y alto) en los hoteles de Tenerife.
3. Conocer la percepción que las personas entrevistadas tienen sobre la presencia diferencial en las áreas funcionales de hombres y mujeres en el sector hotelero en la isla, y concretamente cómo perciben la presencia de uno y otro sexo en los puestos de responsabilidad. Cuáles consideran que son las barreras y/o dificultades en el acceso y mantenimiento a estos puestos por parte de las mujeres.
4. Determinar la influencia que ejercen los estereotipos y roles de género, que operan en diversos espacios sociales culturales, familiares, etc., en el ámbito laboral en general, y en los puestos de responsabilidad en particular.
5. Averiguar el conocimiento que tienen las personas entrevistadas de las políticas de igualdad aplicadas en su empresa y la valoración que hacen de las mismas.
6. Recoger posibles propuestas que favorezcan el acceso y mantenimiento de las mujeres en puestos de responsabilidad en el sector hotelero en Tenerife.

# METODOLOGÍA

## 4. METODOLOGÍA

Este estudio se centra en un análisis en el marco de los hoteles asociados a Ashotel, como objeto de la investigación. Esta entidad facilitó el listado de sus establecimientos alojativos turísticos, incluyendo las siguientes variables: tipo de establecimiento (hotel, apartamento, hotel urbano y casa rural); número de estrellas; número de camas; denominación; localización; datos de contacto y nombre de la persona que ostenta la dirección del establecimiento (lo que permitió conocer el sexo).

Estos datos permitieron realizar un análisis descriptivo de los establecimientos alojativos turísticos de la isla, atendiendo a la relación entre el sexo de las personas que los dirigen y las variables como el número de estrellas y camas, tipología, localización, pertenencia a cadenas. A su vez, facilitó la realización de una encuesta para conocer la segregación laboral de género en los hoteles; así como contactar para las entrevistas con personas que ocupan cargos de responsabilidad.

Como se expuso brevemente en la introducción, este estudio parte de una metodología multiestratégica, estructurada en varias fases: una primera, de carácter exploratorio incluye la revisión bibliográfica, el diseño del proyecto y la toma de contacto inicial con los hoteles, para solicitar su colaboración. Una segunda, se centra en la obtención de datos a partir de fuentes directas: por un lado, datos facilitados por la entidad colaboradora (Ashotel) y el Convenio Colectivo del sector de la Hostelería de Santa Cruz de Tenerife; en segundo lugar, datos generados por el trabajo de campo realizado de orden cuantitativo (encuesta) y cualitativo (entrevistas en profundidad y entrevistas semi-estructuradas). El análisis de los datos secundarios y primarios generados concluye con la elaboración del informe de resultados y de las recomendaciones.

El conjunto de datos primarios y secundarios generados por la aplicación de las diversas técnicas se presenta esquemáticamente:

- Base de datos de los establecimientos alojativos turísticos asociados a Ashotel según el sexo de la persona que dirige dichos establecimientos, (n=192).
- Encuesta a una muestra de hoteles para conocer la presencia de hombres y mujeres en los puestos de responsabilidad (segregación vertical), (n=20).
- Convenio Colectivo de Hostelería de la provincia de Santa Cruz de Tenerife, centrado en identificar las medidas que favorecen o dificultan el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad en el sector.
- Un campo de entrevistas semiestructuradas realizadas a agentes claves representantes de entidades vinculadas al sector hotelero: Ashotel, Asociación de gobernantas de hoteles y otras entidades de Tenerife (ASGOTE), Secretaría de la mujer de USO y SPET, Turismo de Tenerife, S.A., (n=4).
- Entrevistas en profundidad realizadas a las mujeres y hombres que ocupan puestos de responsabilidad en los hoteles de Tenerife. Unas entrevistas que nos han dado las claves para conocer cuáles son las limitaciones con las que se encuentran las mujeres para acceder a los puestos de toma de decisiones, (n=27).

## 4.1 Entrevistas semi-estructuradas a agentes clave

Al inicio de la segunda fase de la investigación, se llevó a cabo, lo que podríamos denominar, un estudio exploratorio. El objetivo era obtener una primera visión general de la situación de mujeres y hombres en la realidad hotelera de Tenerife, a través de la información proporcionada por agentes clave del sector. Para ello se realizaron cuatro entrevistas a representantes de las siguientes entidades: la Asociación Hotelera y Extrahotelera de la provincia de Santa Cruz de Tenerife (Ashotel), la Asociación de Gobernantas de Hotel y otras Entidades de Tenerife (Asgote), Secretaría de la Mujer de USO, y, por último, al Departamento de Investigación Turística de SPET, Turismo de Tenerife, S.A.

Estas entrevistas permitieron conocer la percepción que desde estas entidades se tiene de la segregación laboral de género, de cuáles consideran que son las barreras y/o dificultades en el acceso y mantenimiento a los puestos de responsabilidad por parte de las mujeres, conocer las acciones desarrolladas por cada entidad, y, por último, recoger propuestas que favorezcan el acceso y mantenimiento de las mujeres en puestos de responsabilidad en el sector hotelero en Tenerife.

## 4.2 Encuesta dirigida a hoteles

En la segunda fase del trabajo de campo, se llevó a cabo una encuesta dirigida a los hoteles. El objetivo inicial: analizar la segregación horizontal y vertical por sexos en los hoteles, así como conocer las políticas y medidas de igualdad aplicadas.

Se diseñó un primer cuestionario para conocer la distribución de la plantilla por áreas y departamentos, así como sus principales características y las medidas de igualdad desarrolladas (se adjunta en los documentos anexos). Este cuestionario fue enviado a una muestra seleccionada de 87 hoteles, pero la respuesta fue muy reducida, a pesar de realizar un intenso trabajo de campo, tal y como se describe a continuación.

### 4.2.1 Trabajo de campo encuesta dirigida a hoteles

Se contactó telefónicamente con las directoras y los directores de los hoteles seleccionados en la muestra y se les remitió vía mail la información detallada por escrito. En la mayoría de los casos nos remitieron a las jefas y jefes de personal, con quienes establecimos contacto telefónico y por correo electrónico. Tras estos primeros contactos con las direcciones y las y los responsables de recursos humanos para informar del proyecto y solicitar su colaboración en el proyecto, obtuvimos una respuesta muy positiva para la realización de las entrevistas, pero no así para la encuesta. Lo que nos llevó a pedir el apoyo de Ashotel. Esta entidad remitió un mail a los hoteles seleccionados solicitando que cumplimentaran el cuestionario que les habíamos enviado. A pesar de todos los esfuerzos realizados tan sólo siete hoteles participaron en la encuesta.

Esto nos llevó a elaborar un segundo cuestionario (también se adjunta como anexo) con el único objetivo de conocer la segregación de género en los niveles de responsabilidad. La respuesta a este segundo cuestionario, aunque también fue escasa, resultó suficiente para poder obtener un conocimiento aproximado de la segregación de género en los hoteles de la isla, pero exclusivamente en los puestos de responsabilidad.

Por lo tanto, no ha sido posible analizar la segregación en toda la estructura ocupacional hotelera por la falta de respuesta de datos que lo permitan.

El análisis de los datos se ha realizado atendiendo a dos niveles de responsabilidad:

- Nivel máximo de responsabilidad: puestos directivos de los hoteles (direcciones) y jefaturas de los departamentos.
- Nivel medio de responsabilidad: subdirecciones y segundas jefaturas de departamentos.

### **4.3 Entrevistas abiertas a hombres y mujeres que ocupan puestos de media y máxima responsabilidad.**

Para el objeto de esta investigación y la selección de la muestra de las personas a entrevistar en los hoteles se consideraron inicialmente puestos de responsabilidad aquellos cargos cuyas tareas implican la toma de decisiones y la coordinación de un equipo de trabajo. En el diseño de la muestra se definieron dos niveles de responsabilidad:

- Nivel máximo de responsabilidad: puestos directivos de los hoteles (direcciones y subdirecciones) y jefaturas de los departamentos.
- Nivel medio de responsabilidad: segundas jefaturas de departamentos.

Sin embargo, tras la realización de las entrevistas, y el análisis de las mismas consideramos oportuno establecer tres niveles de responsabilidad, atendiendo a la diversidad de perfiles profesionales, características de los cargos y los discursos de las personas entrevistadas.

Las entrevistas las hemos analizado según los siguientes niveles:

- Nivel máximo de responsabilidad: direcciones.
- Nivel de responsabilidad media alta: subdirecciones, asistentes de dirección, jefaturas de los departamentos y responsables de compras de los hoteles.
- Nivel de responsabilidad media baja: segundas jefaturas de departamentos y responsables de reservas.

La finalidad de estas entrevistas era analizar el entramado laboral de las carreras de las mujeres para detectar las barreras con las que se encuentran en su desarrollo profesional. Aportando un elemento diferencial respecto a muchas de las investigaciones realizadas sobre el techo de cristal, investigar también las carreras laborales de los hombres que ocupan puestos similares, con el fin de comparar las trayectorias masculinas y femeninas y poder identificar los elementos comunes y diferenciales.

Los objetivos se corresponden con los objetivos específicos de la investigación números 2, 3, 4, 5 y 6.

El análisis de los discursos recogidos a través de las entrevistas nos va a permitir, en última instancia, dar respuesta a los objetivos generales planteados en el estudio: Detectar y analizar los factores que influyen en la existencia y permanencia del techo de cristal en la industria hotelera y Analizar las dificultades que se encuentran las mujeres en el acceso, mantenimiento y promoción en el empleo en relación al objeto de estudio.

La estrategia metodológica elegida para alcanzar los objetivos marcados ha sido la cualitativa. Una estrategia que permite dar sentido a la realidad, integrada por comportamientos consensuados y conflictivos, por estrategias de interacción y negociación en la vida cotidiana, especialmente en torno al empleo, los cuidados y los usos del tiempo (Botía-Morillas, 2013: 448). Todos estos son aspectos centrales para analizar el techo de cristal en el empleo en el sector hotelero. Dentro de los métodos cualitativos la técnica seleccionada ha sido la entrevista abierta.

Se han entrevistado a 27 personas que ocupan diferentes cargos de responsabilidad, en diversos departamentos. Las variables contempladas para elaborar la muestra de entrevistas fueron de tres tipos: a) unas de carácter demográfico: edad y sexo, b) De tipo laboral: nivel de responsabilidad desempeñado y departamento, y c) según la tipología del hotel: número de estrellas y si éste pertenece a una cadena, grupo familiar o se trata de un hotel independiente.

En el diseño muestral inicial se contempló realizar entrevistas a personas de ambos sexos que ocuparan los mismos puestos para poder comparar sus trayectorias personales, familiares y laborales e identificar las dificultades con las que se habían encontrado. Sin embargo, esto sólo ha sido posible en algunos puestos: los de dirección, subdirección y jefatura del departamento de recepción. Hemos entrevistado a dos directoras y dos directores, a una subdirectora y un subdirector, y a una jefa y un jefe de recepción. En el resto de cargos sólo hemos localizado y entrevistado a personas de uno u otro sexo. Las entrevistas realizadas son reflejo de la segregación laboral de género horizontal y vertical que existe en los hoteles en Tenerife. A continuación, se describen las entrevistas realizadas según el cargo ocupado y el sexo:

### **Mujeres entrevistadas:**

Directora (2), subdirectora (1), jefa de recepción (1), responsable de reservas (2), jefa de relaciones públicas (1), asistente de dirección (1), subgobernanta (2), gobernanta (2), responsable de compras del hotel (1) y Gex experience manager (1) (equivalente a responsable de calidad, pero con otras muchas funciones asignadas).

### **Hombres entrevistados:**

Director (2), subdirector (1), jefe de recepción (1), jefe de mantenimiento (1), jefe de cocina (2), 2º jefe de cocina (1), maître (1), 2º maître (1), director de alimentos y bebidas (2), jefe de actividades (1).

Es importante destacar la buena colaboración que hemos encontrado por parte de los hoteles y de las personas entrevistadas durante la realización del trabajo de campo. Las entrevistas se realizaron en los hoteles, todas fueron grabadas y posteriormente transcritas para poder realizar el análisis. Una vez hecha las transcripciones se procedió a la lectura y codificación de las 27 entrevistas en la aplicación informática AtlasTi. El siguiente paso fue definir áreas temáticas y agrupar los códigos según las mismas, para poder pasar a realizar el análisis de los discursos. Unos discursos que nos han dado las claves para conocer cuáles son las limitaciones con las que se encuentran las mujeres para acceder a los puestos de responsabilidad en los hoteles de Tenerife.

#### 4.4 Análisis de fuentes secundarias

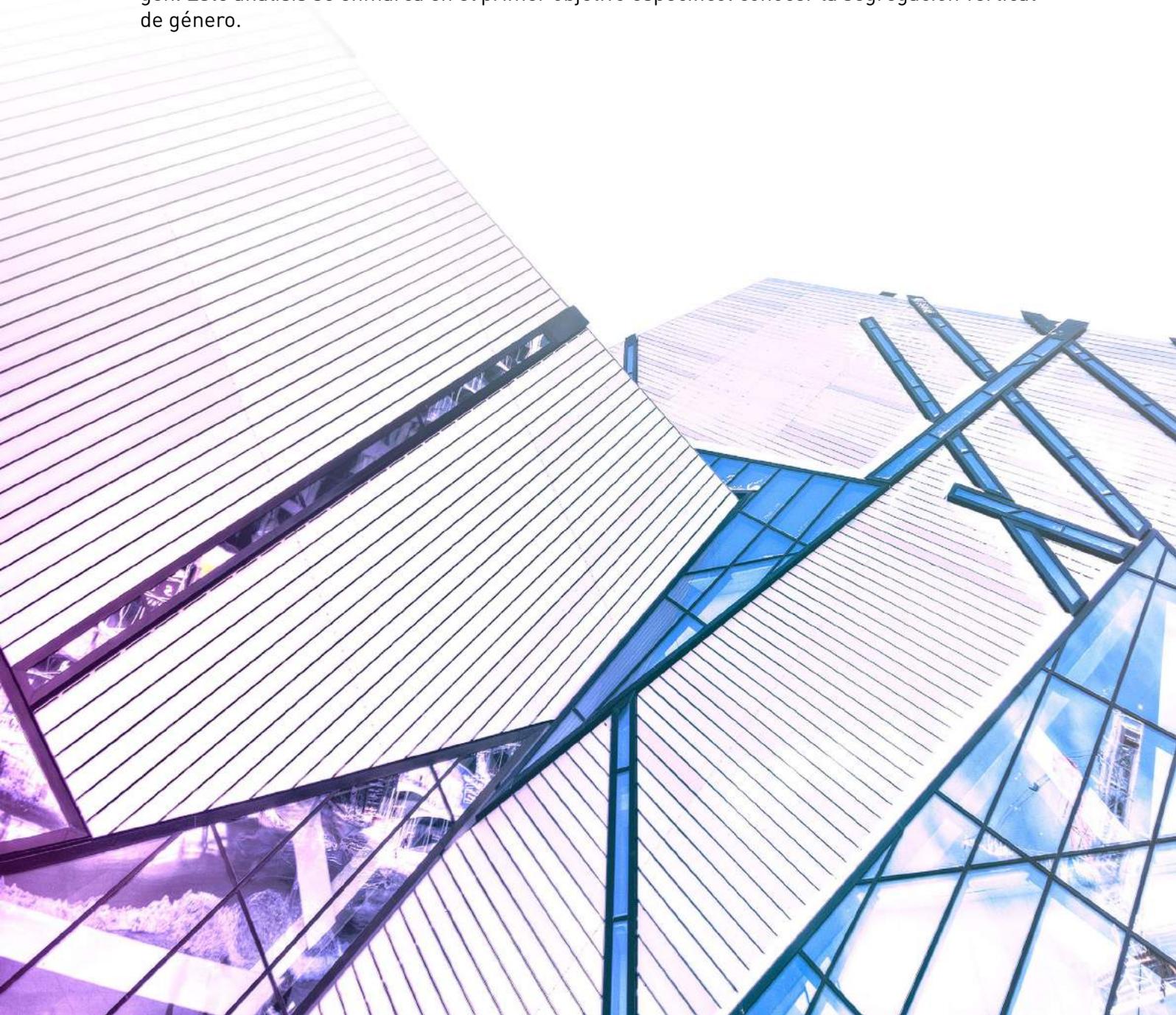
Junto a la información recogida a través de estas técnicas, también se han utilizado las fuentes de información secundarias ya mencionadas: Convenio Colectivo de Hostelería de la provincia de Santa Cruz de Tenerife, base de datos de Ashotel, bibliografía sobre el techo de cristal.

##### **Convenio Colectivo de Hostelería de la provincia de Santa Cruz de Tenerife.**

El análisis del Convenio Colectivo del sector, se enmarca en el primer objetivo general: detectar y analizar los factores que influyen en la existencia y permanencia del techo de cristal en la industria hotelera. El Convenio Colectivo puede ser un instrumento clave para la protección del principio de igualdad de género, y en consecuencia para la promoción profesional de las mujeres. El análisis realizado se ha centrado en identificar las medidas que favorezcan o dificulten el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad en el sector.

##### **Análisis de la oferta alojativa en la isla de Tenerife.**

Análisis de la base de datos de Ashotel, atendiendo a las variables recogidas en la misma: tipología de establecimientos, número de estrellas, número de camas ofertadas, localización y pertenencia o no a cadena hotelera. Todo ello cruzado con la variable sexo de quienes los dirigen. Este análisis se enmarca en el primer objetivo específico: conocer la segregación vertical de género.



# RESULTADOS DEL ANÁLISIS

## 5. RESULTADOS DEL ANÁLISIS

### 5.1 ANÁLISIS DE LA BASE DE DATOS Y LA ENCUESTA

Se presenta en primer lugar un análisis descriptivo de la oferta alojativa existente en la isla de Tenerife, en los establecimientos asociados a ASHOTEL, la Asociación Hotelera y Extrahotelera de la provincia de S/C de Tenerife (desde la base de datos aportada por ASHOTEL). A continuación, se exponen los principales resultados de la encuesta realizada a los hoteles para conocer la segregación vertical de género.

A lo largo de este análisis se utilizará el término Representación Igualitaria, que remite a la presencia equilibrada en las distribuciones de hombres y mujeres, establecida en los límites porcentuales entre el 40 por ciento y 60 por ciento, según establece la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*<sup>2</sup>. Para facilitar la lectura del análisis, se utilizarán también las siglas RI en este informe.

#### 5.1.a. Descripción de la oferta alojativa turística en Tenerife

El análisis descriptivo de los establecimientos alojativos de Tenerife asociados a ASHOTEL, incluye a 192 establecimientos, clasificados en las siguientes variables:

-  **Tipología de establecimiento:** apartamento, hotel, hotel urbano y hotel rural.
-  **Nº de estrellas:** 1 estrella, 2, 3, 4, 5, 5 estrellas gran lujo, y sin estrellas (se corresponden con hoteles rurales).
-  **Nº de camas:** menos de 100 camas, de 100 a 300 camas, de 300 a 500 camas, de 500 a 1.000 camas y más de 1.000 camas.
-  **Pertenencia a grupo hotelero:** los que pertenecen a cadenas hoteleras y los que no pertenecen (tanto los independientes como de grupos familiares).
-  **Sexo de la persona que está ocupando la dirección:** a fin de comprobar diferencias en el tipo de hoteles dirigidos por hombres y mujeres.

Es evidente que no todos los establecimientos comparten estructura organizacional, ni tampoco condiciones laborales, al tiempo que se diferencian en prestigio y reconocimiento empresarial y social. Según Ramos et al (2005) el salario se incrementa con la categoría del hotel, con su mayor tamaño y la pertenencia a una cadena hotelera, por lo que será interesante observar la distribución de género en estas categorías.

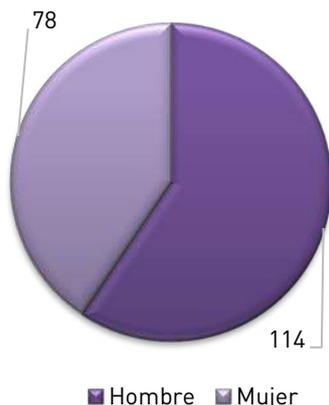
---

<sup>2</sup> Esta Ley, en su disposición adicional primera, define la presencia o composición equilibrada en los siguientes términos: *A los efectos de esta Ley, se entenderá por composición equilibrada la presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento*.

El primer aspecto que llama la atención al analizar los establecimientos alojativos según el sexo de la persona que ostenta la dirección es la notoria presencia de mujeres. 78 de los 192 establecimientos están dirigidos por mujeres (un 41% del total), mientras que los hombres dirigen los 114 restantes (el 59%).

Cuatro de cada diez establecimientos son dirigidos por mujeres, lo que supone un 40% del total, y el cumplimiento de la RI.

**Gráfico 1. Establecimientos según sexo de la dirección (nº y %)**



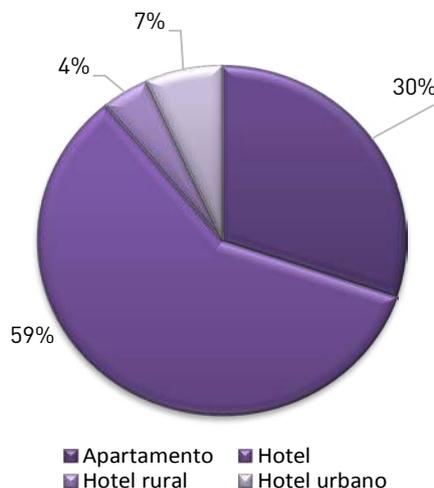
Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

Sin embargo, esta imagen de igualdad empieza a disiparse a medida que analizamos los datos atendiendo a otras variables como tipo de establecimientos, número de estrellas y de camas:

### a.1. Establecimientos según tipología

Junto a las empresas hoteleras, 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 y los alojamientos rurales. Aunque se trata de una oferta amplia, sigue siendo escasa en comparación con los alojamientos hoteleros ya que, el 60% del total, corresponde a hoteles.

**Gráfico 2. Establecimientos según tipología**



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

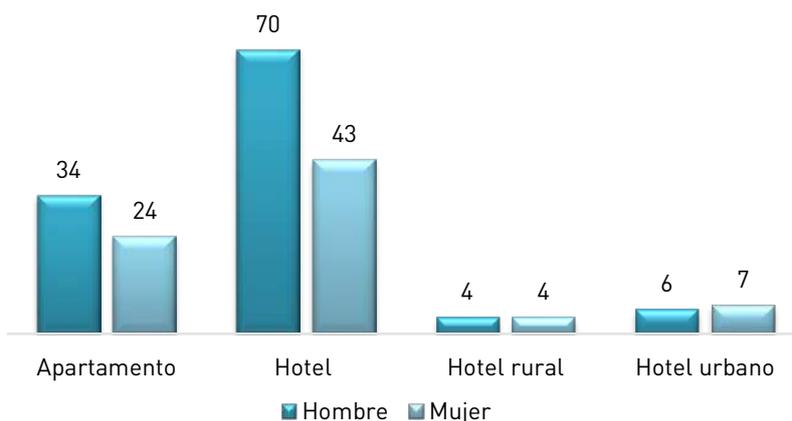
<b>Tabla 1. Establecimientos según tipología</b>	
<b>Tipo de establecimiento</b>	<b>Nº</b>
Hotel	113
Apartamento	58
Hotel urbano	13
Hotel rural	8
<b>Total</b>	<b>192</b>

Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia

El 60% de los establecimientos analizados son hoteles (113), los apartamentos representan el 30%. El 11% restante se divide entre el 7% de hoteles urbanos y el 4% rurales.

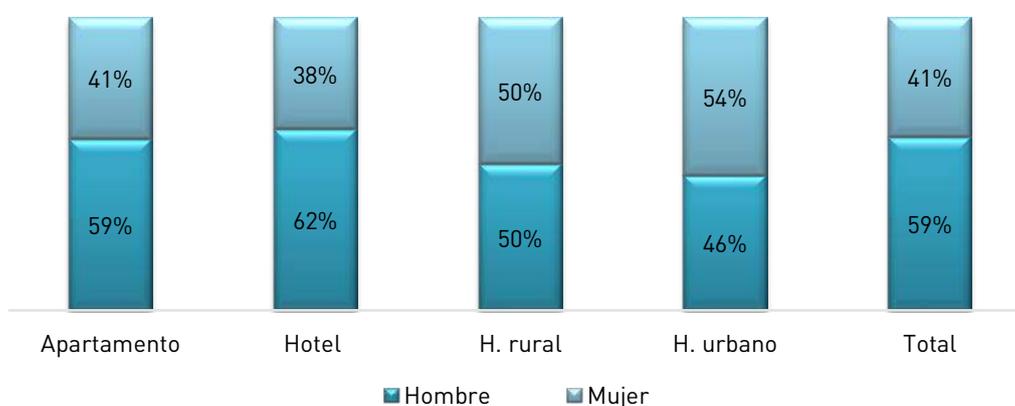
Las mujeres dirigen 43 de los 113 hoteles (un 38% del total de estos). Sin embargo, el porcentaje de mujeres sube en los apartamentos (41%), hoteles rurales (50%) y hoteles urbanos (54%). Se observa por tanto como las mujeres tienden a dirigir establecimientos más pequeños y locales, donde si se alcanza la representación igualitaria en la dirección.

**Gráfico 3. Establecimientos según sexo de la dirección (nº)**



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

**Gráfico 4. Establecimientos según sexo de la dirección (%)**

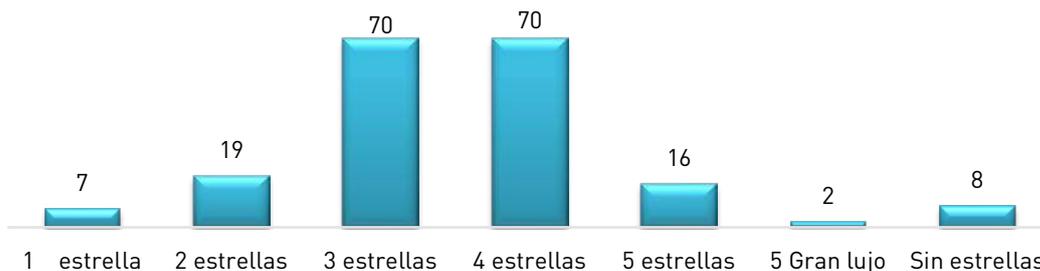


Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

## a.2. Establecimientos según número de estrellas

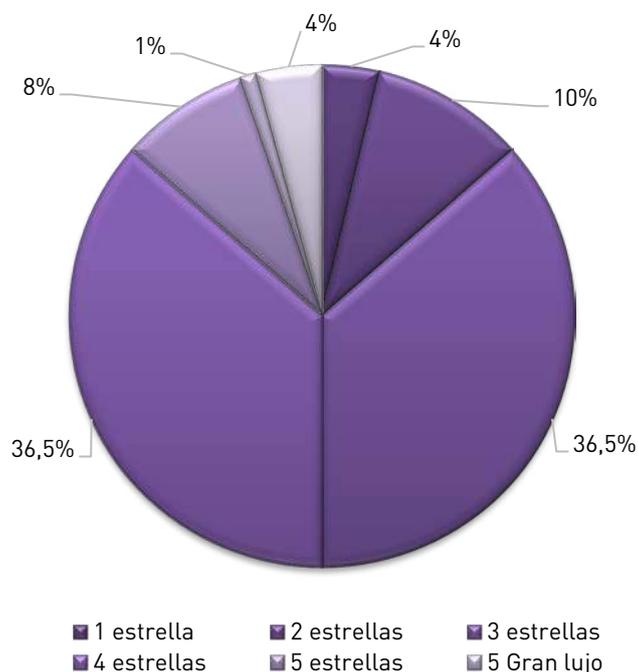
Las categorías predominantes son las 3 y 4 estrellas, que cuentan con 70 establecimientos cada una (un 72% de los establecimientos). Muy por debajo, los de 2 estrellas (19 establecimientos, de los que 14 son apartamentos) y los de 5 estrellas (16). En último lugar, 7 de una sola estrella y dos de gran lujo.

Gráfico 5. Establecimientos según nº de estrellas (nº)



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

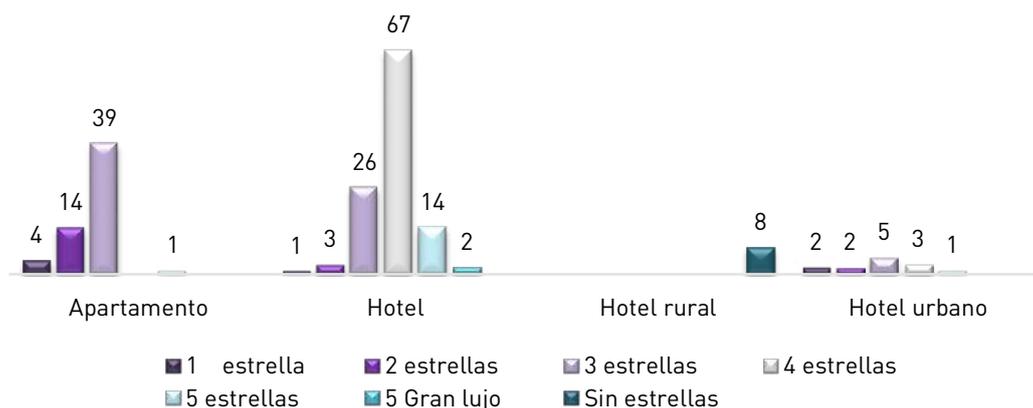
Gráfico 6. Establecimientos según nº de estrellas (%)



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

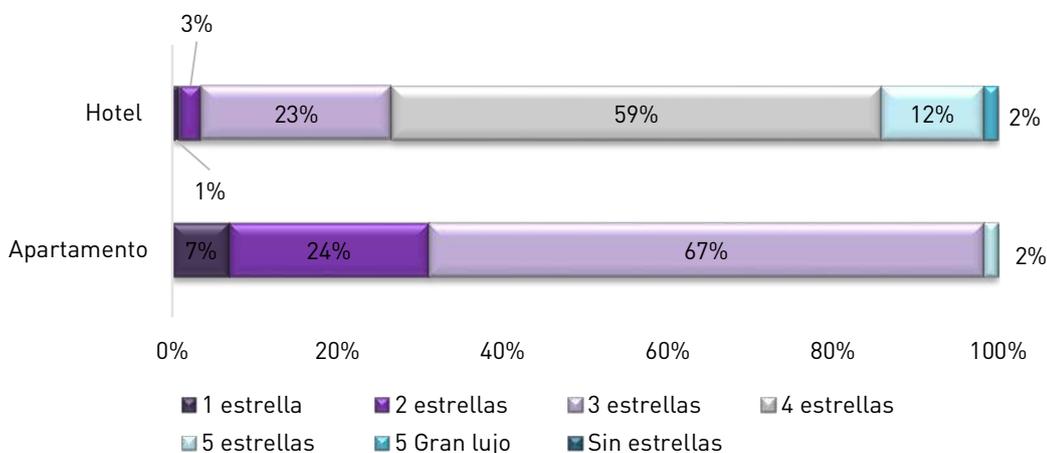
Cada tipo de establecimiento presenta una distribución diferente según el número de estrellas. De los 58 apartamentos analizados, la mayoría tiene tres estrellas (el 67%), el 24% tiene dos estrellas. Los hoteles, en su mayoría son de 4 estrellas (el 59%), lo que significa que son establecimientos de mayor calidad. Los hoteles de tres estrellas constituyen el 23%. Los hoteles rurales por su parte no presentan esta clasificación, y, por último, los urbanos están repartidos de forma muy similar. De estos datos se puede deducir que, frente al resto de los alojamientos, es más frecuente la categoría superior en los hoteles.

**Gráfico 7. Establecimientos según tipo y nº de estrellas (nº)**



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

**Gráfico 8. Establecimientos según tipo y nº de estrellas (%)**



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

La relación entre el sexo de las direcciones y el número de estrellas señala cómo los establecimientos con más estrellas están mayoritariamente dirigidos por hombres: de los 16 establecimientos de 5 estrellas, sólo 2 están dirigidos por mujeres (13%). A medida que aumenta el número de estrellas disminuye el número de mujeres en los puestos de dirección. En la categoría de gran lujo, con solo dos hoteles, sin embargo, uno de ellos sí está dirigido por una mujer.

Aunque las mujeres están presentes en el liderazgo y en los puestos de toma de decisiones en los establecimientos alojativos, lo hacen sobre todo en los de menor categoría, que son los que implican además menores salarios, menor reconocimiento profesional y social y menores posibilidades de promoción.

**Gráfico 9. Establecimientos según nº de estrellas y sexo (nº)**



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

**Gráfico 10. Establecimientos según nº de estrellas y sexo (%)**



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

En la categoría apartamentos se observa a su vez como las mujeres directivas se concentran en aquellos con el menor número de estrellas: la totalidad de apartamentos de 1 estrella lo dirigen mujeres, el único de 5 estrellas es dirigido por un hombre. Y en el de 2 y 3 estrellas no llega al 40% de mujeres.

**Gráfico 11. Apartamentos según sexo de la dirección (nº)**



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=58.

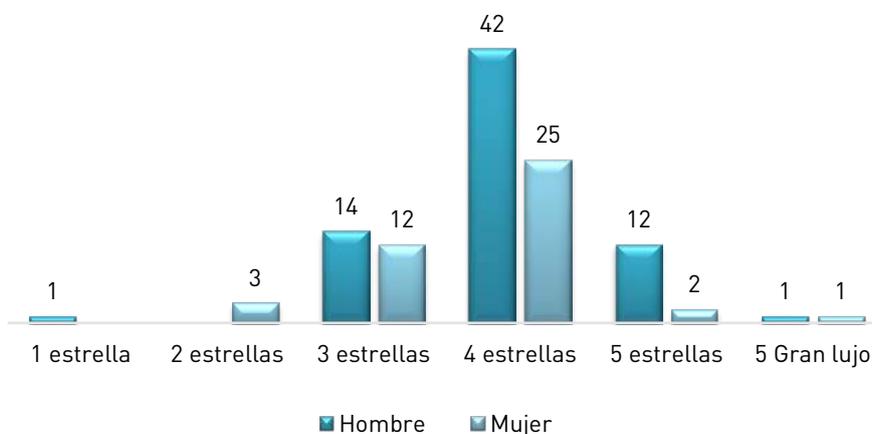
**Gráfico 12. Apartamentos según sexo de la dirección (%)**



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=58.

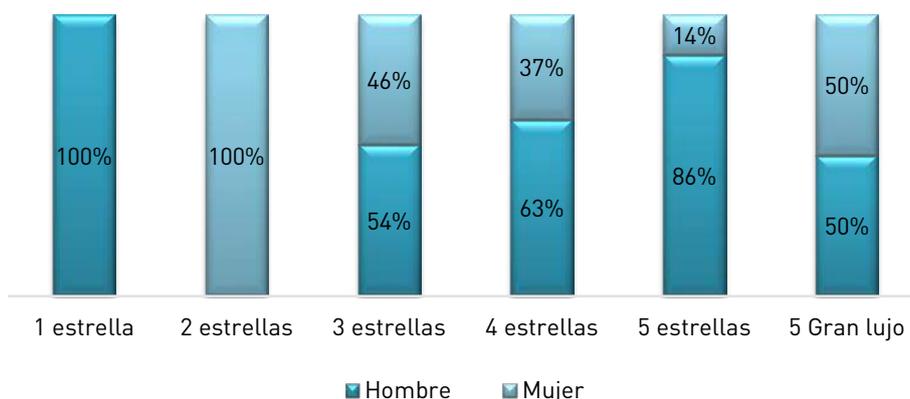
Otro tanto ocurre con los hoteles, la presencia de mujeres va disminuyendo a medida que aumentan las estrellas.

**Gráfico 13. Hoteles según sexo de la dirección (nº)**



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=113.

**Gráfico 14. Hoteles según sexo de la dirección (%)**



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=113.

### a.3. Establecimientos según número de camas

Los establecimientos de 500 a 1.000 camas son los más numerosos (n=54; 28% del total), en segundo lugar, los que tienen de 100 a 300 camas (el 27%); en tercer lugar, los de 300 a 500 camas (24%), repartiéndose el 20% entre los 25 que tienen menos de 100 camas y los 14 que más tienen (más de 1.000 camas).

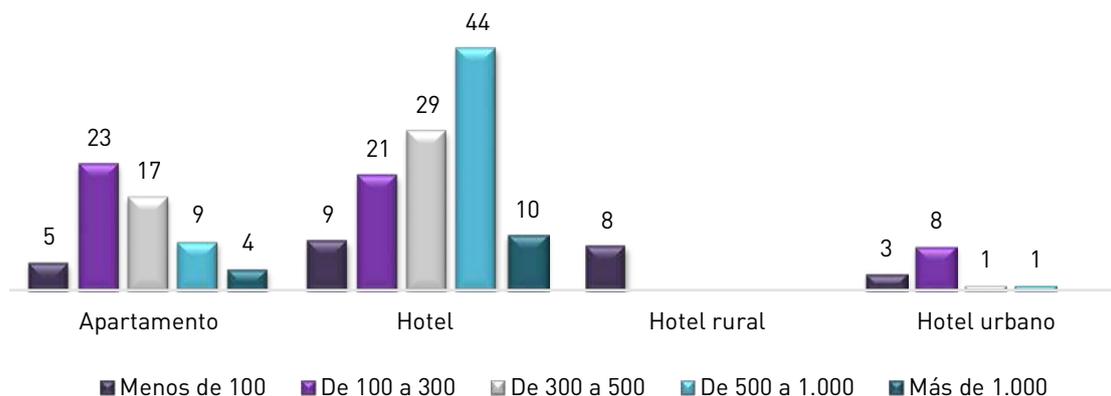
**Gráfico 15. Establecimientos según nº de camas (nº)**



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

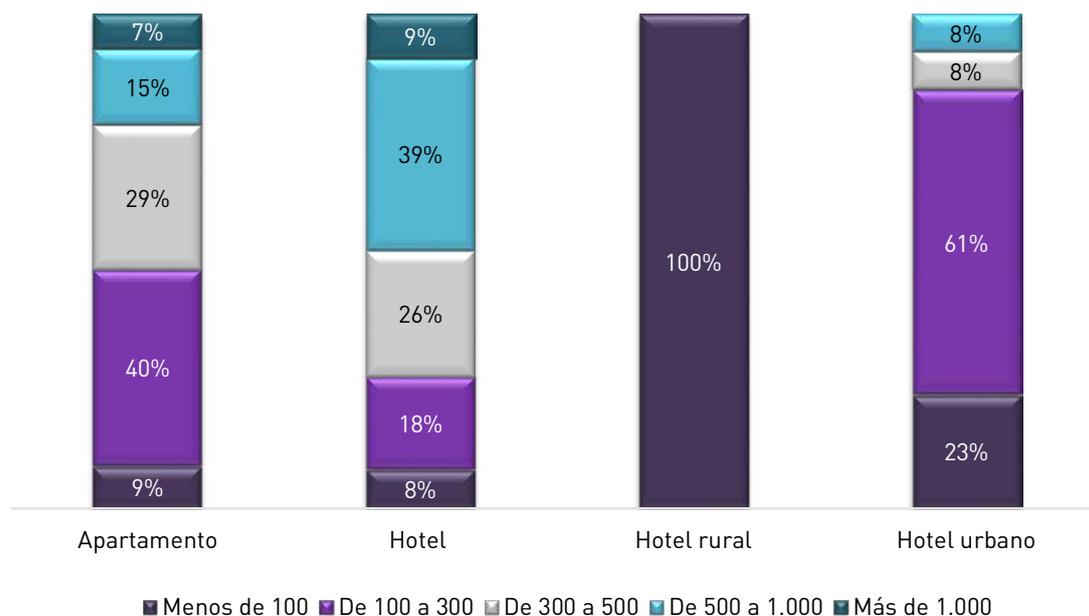
El tamaño de los establecimientos presenta bastantes diferencias según la tipología de estos. Los hoteles (113) ofertan un mayor número de camas: casi la mitad de los hoteles oferta más de 500 camas (54; 48% del total). Una cuarta parte (el 26%) tiene entre 300 y 500 camas. Y la otra cuarta parte (el 27%) tiene menos de 300 camas. Los apartamentos son más pequeños: el 40%, oferta entre 100 y 300 camas. El 29% de 300 a 500 y tan sólo una cuarta parte tiene más de 500 camas. Los hoteles rurales y urbanos también suelen ser establecimientos más reducidos: los 8 rurales tienen menos de 100 camas. De los urbanos, 8 ofertan entre 100 y 300 camas.

**Gráfico 16. Establecimientos según tipo y nº de camas (nº)**



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

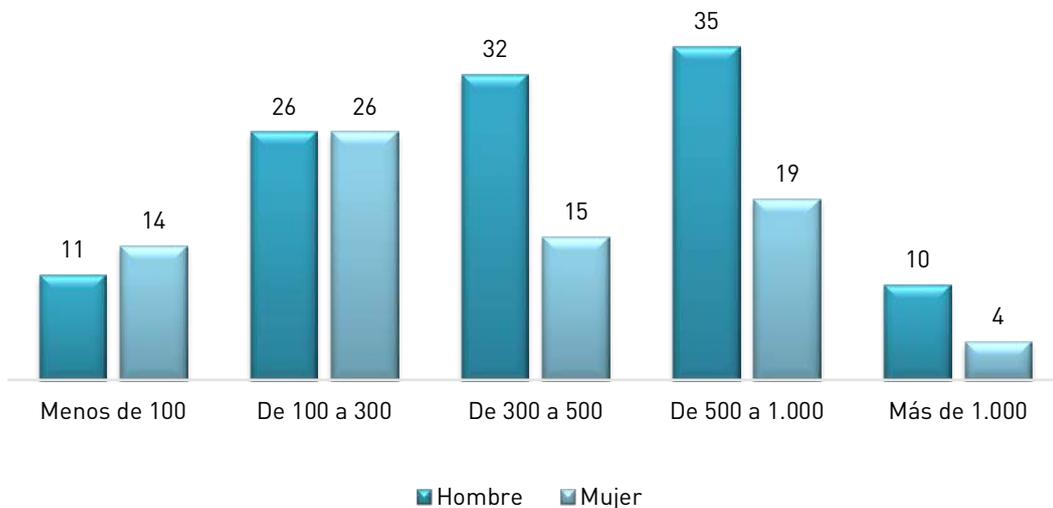
**Gráfico 17. Establecimientos según tipo y nº de camas (%)**



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

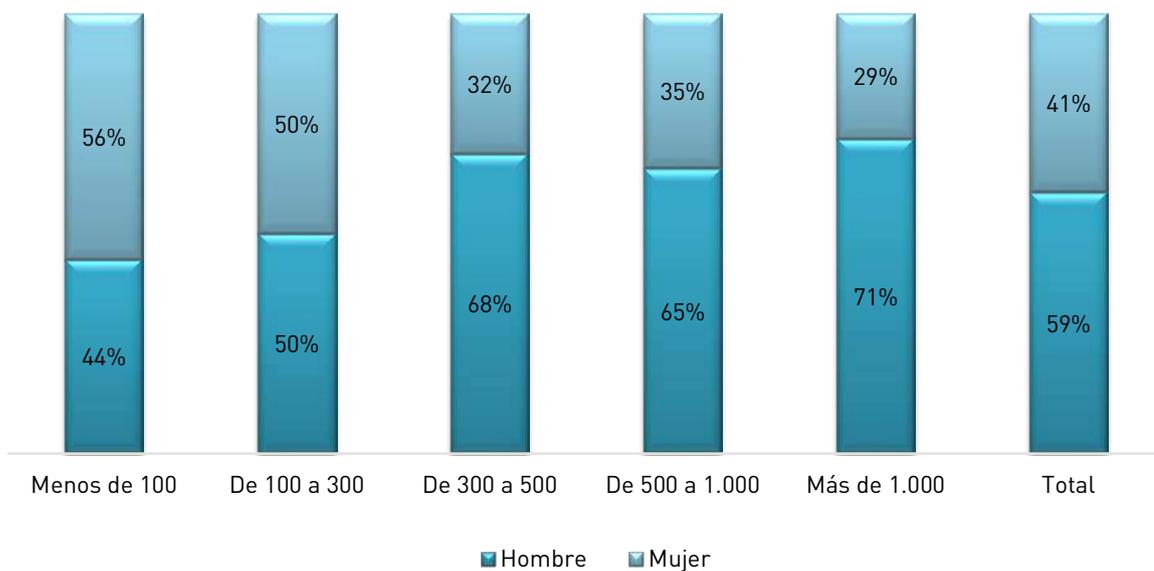
Al analizar el tamaño de los establecimientos según el sexo de sus directivas, se mantiene la correlación relativa al número de estrellas: cuanto menos es el tamaño del establecimiento, más mujeres directoras se encuentran, dentro de los márgenes de la representación igualitaria. A medida que aumenta el número de camas ofertadas se reduce la presencia de mujeres en los puestos directivos. Así, más de la mitad de los establecimientos más pequeños, los que ofertan menos de 100 camas, son dirigidos por mujeres, y la mitad en el que le sigue en tamaño (de 100 a 300 camas). Sin embargo, los establecimientos a partir de las 300 camas son dirigidos mayoritariamente por hombres, ya fuera de los límites de la representación igualitaria 60-40.

**Gráfico 18. Establecimientos según nº de camas y sexo (nº)**



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

**Gráfico 19. Establecimientos según nº de camas y sexo (%)**

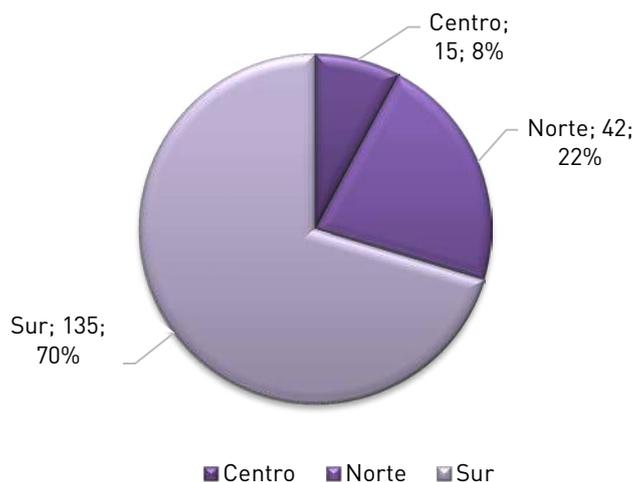


Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

#### a.4. Establecimientos según localización

De los 192 establecimientos analizados, 135 se encuentran en el sur de la isla, lo que representa el 70% del total. El 22% están localizados en el norte de la isla, y el 8% restante en la zona centro o metropolitana.

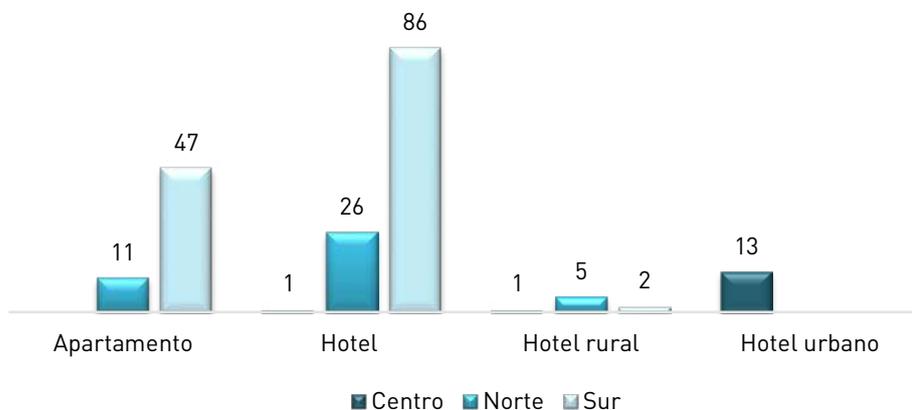
Gráfico 20. Establecimientos según localización (nº y %)



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

El 76% de los hoteles está situado en alguno de los municipios del sur de la isla (86 de los 113), el 23% restante en la zona norte. En el caso de los apartamentos el porcentaje de los situados en el sur sube hasta el 80%.

Gráfico 21. Establecimientos según tipología y localización (nº)



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

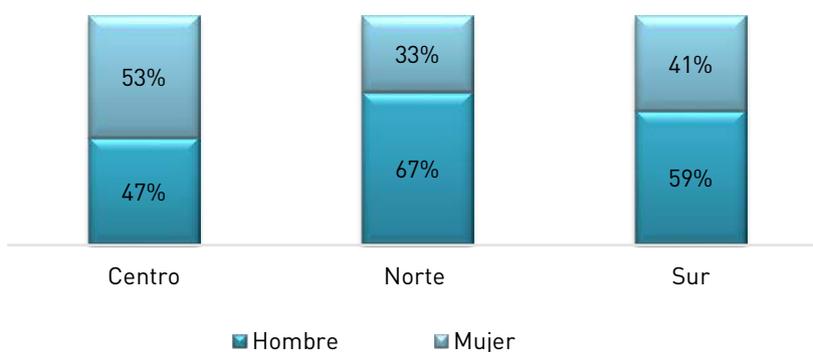
El análisis por sexo de la dirección del establecimiento, respecto a la localización refleja diferencias significativas. En la zona metropolitana casi la mitad de los establecimientos están dirigidos por mujeres (7 de 15). En el sur encontramos una representación igualitaria, de los 135 allí localizados el 59% lo dirigen hombres y el 41% restante mujeres. La situación más alejada de la paridad está en la zona norte, donde tan sólo el 33% de los 42 están dirigidos por mujeres, y el 67% hombres.

**Gráfico 22. Establecimientos según localización y sexo (nº)**



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

**Gráfico 23. Establecimientos según localización y sexo (%)**



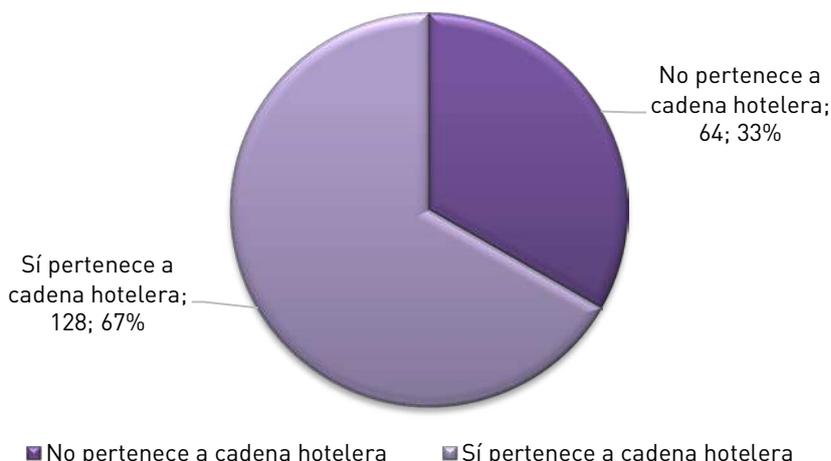
Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

### a.5. Establecimientos según pertenencia a cadena

Los establecimientos se agrupan a su vez según su carácter en establecimientos pertenecientes a cadenas o grandes grupos hoteleros, familiares o independientes.

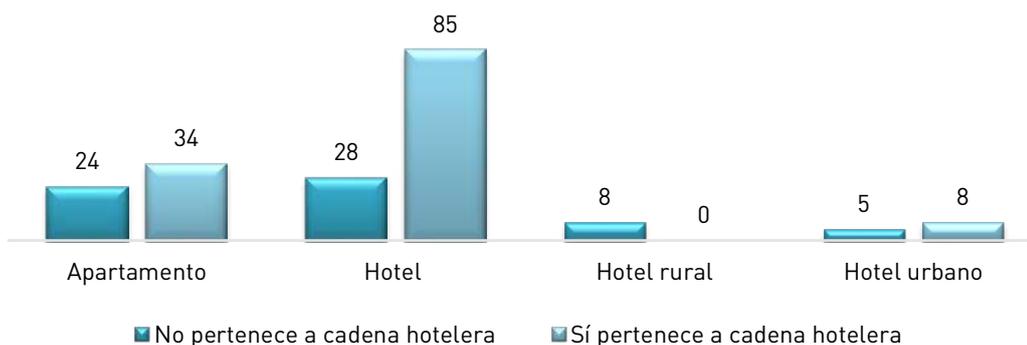
Dos terceras partes de los establecimientos analizados (128) forman parte de alguna cadena o grupo hotelero. Mientras que la tercera parte restante, justo la mitad (64) son independientes o pertenecen a grupos familiares.

**Gráfico 24. Establecimientos según pertenencia a cadena hotelera (nº y %)**



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

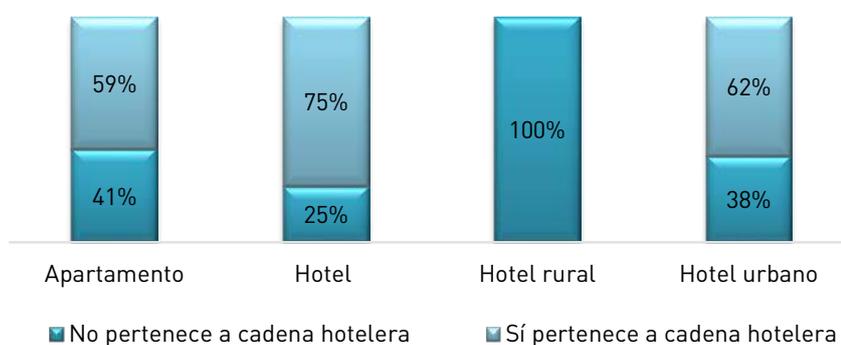
**Gráfico 25. Establecimientos según tipología y pertenencia a cadena (nº)**



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

Existen diferencias significativas según el tipo de establecimiento en cuanto a su carácter independiente o vinculado a cadenas. El 75% de los hoteles forman parte de cadenas hoteleras, un porcentaje que baja hasta el 59% en el caso de los apartamentos. De los 13 hoteles urbanos ocho no están vinculados a grandes grupos hoteleros, mientras que en la totalidad de los rurales comparten esta situación.

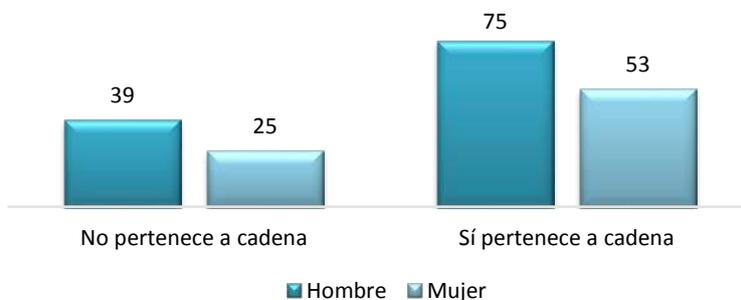
**Gráfico 26. Establecimientos según tipología y pertenencia a cadena (%)**



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

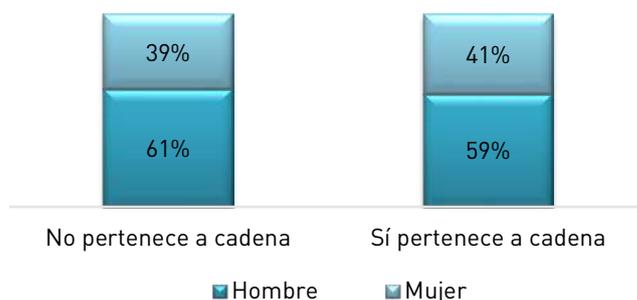
Los porcentajes de mujeres directivas son muy similares, tanto si el establecimiento pertenece a una cadena, como si forma parte de grupos familiares o independientes. Por lo que las diferencias se detectan más en relación con el número de estrellas y tamaño de los alojamientos turísticos que respecto a esta variable.

**Gráfico 27. Establecimientos según cadena y sexo (nº)**



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

**Gráfico 28. Establecimientos según cadena y sexo (%)**



Fuente: Base de datos Ashotel. Elaboración propia. N=192.

La conclusión principal que se deriva de los datos analizados es que existe una alta presencia de mujeres en los puestos de dirección de los establecimientos alojativos en Tenerife. De los 192 establecimientos un 41% (78 de ellos) están dirigidos por mujeres. Los 114 restantes son liderados por hombres (59%). Sin embargo, esta imagen de representación igualitaria se disipa al analizar el tipo de establecimiento que dirigen las mujeres, ya que:

- La presencia de las mujeres en los puestos de dirección es ligeramente superior en los apartamentos que en los hoteles. Especialmente en los de menores estrellas.
- Las mujeres dirigen establecimientos alojativos de menor categoría: menor número de estrellas y menor número de camas. Con las consiguientes consecuencias: menores salarios, menor reconocimiento y prestigio profesional y social, menores posibilidades de promoción.

Las representaciones no igualitarias mostradas en las distintas categorías indican la existencia de barreras que están señalando el *techo de cristal* en el acceso de las mujeres en los establecimientos más prestigiosos y con mejores condiciones de promoción.

### 5.1.b. Encuesta a hoteles: análisis de la segregación vertical

Esta encuesta se ajusta al objetivo que pretende *analizar la segregación horizontal y vertical por sexos en las diferentes áreas funcionales del sector hotelero de Tenerife*. Se trata de conocer la composición del empleo, atendiendo a la variable sexo, de cada una de las áreas funcionales (segregación horizontal). Y la presencia en los grupos profesionales o niveles de responsabilidad (segregación vertical<sup>3</sup>).

Se analizaron los datos obtenidos a partir de los cuestionarios remitidos a los veinte hoteles seleccionados en la muestra. Esta muestra de veinte hoteles representa al 18% del total de hoteles integrados en Ashotel. La composición de la muestra es: 13 hoteles de 4 estrellas, 4 hoteles de 3 estrellas y 3 de 5 estrellas, la mayoría pertenece a un grupo hotelero, salvo dos hoteles, uno de 5 estrellas y otro de 4 estrellas, el primero es independiente y el segundo es un hotel familiar. En el marco de estos hoteles seleccionados, se analizó la presencia de hombres y mujeres en los distintos departamentos. Se recogió un total de 245 puestos, que representan al total de responsables de estos 20 establecimientos.

El Convenio Laboral de Hostelería de la provincia de Santa Cruz de Tenerife agrupa las categorías profesionales del sector en cinco áreas funcionales: 1. Recepción y conserjería; relaciones públicas; administración y gestión. 2. Cocina y economato. 3. Restaurante, sala, bar y similares; pistas para catering. 4. Servicios de piso y limpieza. 5. Servicios de mantenimiento y servicios auxiliares, que a su vez se estructura en 10 departamentos. Sin embargo, en la práctica la estructura ocupacional de la mayoría de hoteles no se corresponde en su totalidad con la descrita en el Convenio. Muchas de las ocupaciones o puestos recogidos en el convenio no existen, o sólo se encuentran en los grandes hoteles. Un ejemplo claro es el de las subdirecciones y puestos equivalentes (adjuntas, asistentes a dirección, etc.). Los hoteles pequeños habitualmente no tienen subdirecciones, y en muchos casos son las jefas o jefes de recepción quiénes asumen estas funciones.

El análisis de los datos proporcionados por los hoteles se realiza atendiendo a las siguientes variables:

- Presencia de mujeres y hombres según *departamento y nivel de responsabilidad*, en dos niveles: 1) 1º nivel de responsabilidad, en el que estarían los cargos directivos y las jefaturas de departamentos. 2) 2º nivel de responsabilidad, conformado por las subdirecciones y segundas jefaturas de departamentos.
- Presencia de mujeres y hombres en los puestos de responsabilidad según el *número de estrellas del hotel*.

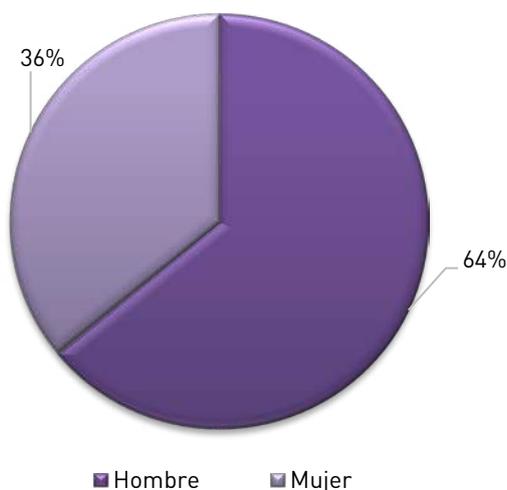
#### b.1. Presencia de mujeres y hombres según departamento y nivel de responsabilidad

La participación de las mujeres y hombres en los puestos de responsabilidad en los hoteles analizados no llega a la RI: 64% son hombres / 36% son mujeres, que corresponde a 157 hombres y 88 mujeres.

Estos porcentajes varían en función del departamento que se ocupa y de los niveles de responsabilidad y puestos desempeñados.

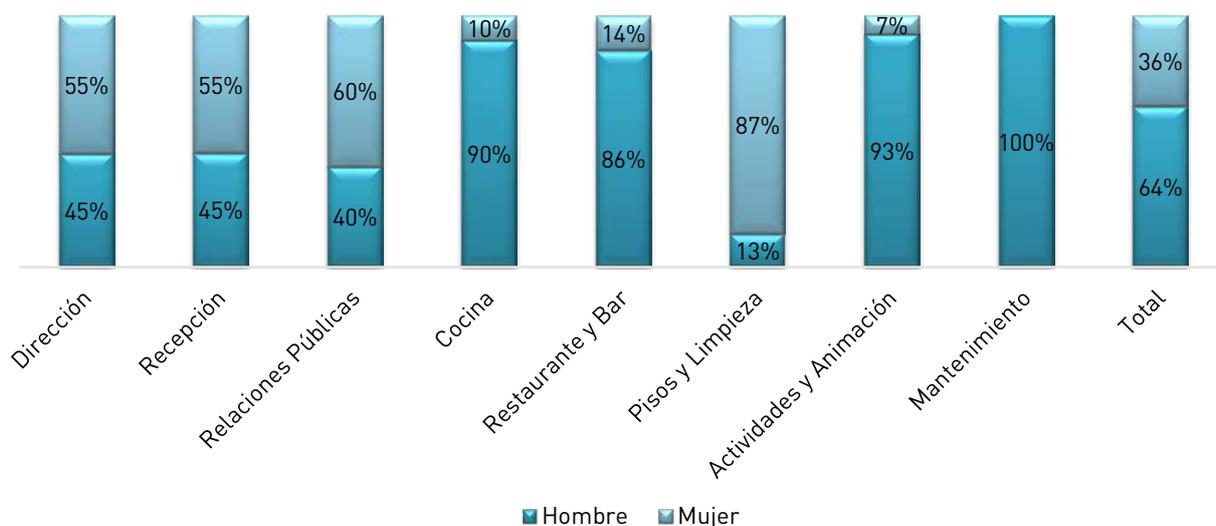
3 El término segregación vertical se plantea como una situación que señala la dificultad que encuentran las mujeres para acceder a puestos de responsabilidad o de mayor escala jerárquica en las organizaciones. Implica la existencia del techo de cristal, barrera invisible que dificulta el acceso de las mujeres a posiciones de poder y de toma de decisiones en el mundo laboral. (Burín, M., 2008)

Gráfico 29. Presencia de mujeres y hombres en los puestos de responsabilidad (%)



Fuente: Encuesta a hoteles. Elaboración propia. N=245 personas

Gráfico 30. Presencia de mujeres y hombres en puestos de responsabilidad según departamentos (%)



Fuente: Encuesta a hoteles, 2016. Elaboración propia. N=245 personas

Tabla 2. Presencia de mujeres y hombres en los puestos de responsabilidad según departamentos (nº)

Depart.	Dir ec - ción	Recep - ción	Relacio - nes Pú - blicas	Cocina	Restau - rante y Bar	Pisos y Limpieza	Activi. y Anima - ción	Manten.	Total
Hombres	14	20	2	38	38	5	13	27	157
Mujeres	17	24	3	4	6	33	1	0	88
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>44</b>	<b>5</b>	<b>42</b>	<b>44</b>	<b>38</b>	<b>14</b>	<b>27</b>	<b>245</b>

Fuente: Encuesta a hoteles, 2016. Elaboración propia. N=245 personas.

En el departamento de Dirección se observa representación igualitaria entre hombres y mujeres, con una leve mayor presencia de estas (55% mujeres, 45% hombres). Similares porcentajes presentan el departamento de Recepción y el de Relaciones Públicas, también con RI.

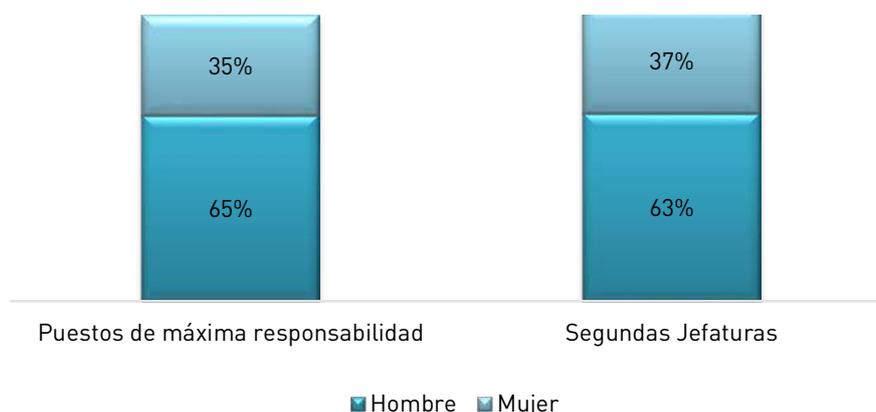
Sin embargo, otros departamentos están lejos de la RI, con una gran mayoría masculina en sus direcciones: los departamentos de Restaurante y Bar, Cocina, Animación y Actividades, y Mantenimiento. En este último, el 100% de los puestos de responsabilidad está ocupado por hombres. El único espacio de responsabilidad donde las mujeres son inmensa mayoría es el departamento de Pisos y Limpieza. No obstante, a pesar de ser un departamento de tradición asociada a roles y presencia femenina, también en este departamento hay 5 hombres directivos, en un total de 38 puestos. No ocurre así en el citado departamento de Mantenimiento, con una total ausencia de mujeres directivas, y también en resto de la plantilla asociada a estas tareas, vinculadas tradicionalmente a roles masculinos. Se localiza pues una línea clara de segregación en departamentos con tareas más tradicionalmente asignadas a hombres o a mujeres.

Otro aspecto a analizar es la presencia de mujeres y hombres según nivel de responsabilidad. Un primer nivel integrado por direcciones de hotel y las jefaturas de departamentos. En el segundo nivel estarían las subdirecciones y puestos similares (adjunta/o, asistente a dirección) y las segundas jefaturas de cada departamento.

<b>Tabla 3. Niveles de responsabilidad</b>			
<b>Niveles de responsabilidad</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
1er nivel de responsabilidad	95	51	146
2º nivel de responsabilidad	62	37	99
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>88</b>	<b>245</b>

Fuente: Encuesta a hoteles, 2016. Elaboración propia. N= 245 personas

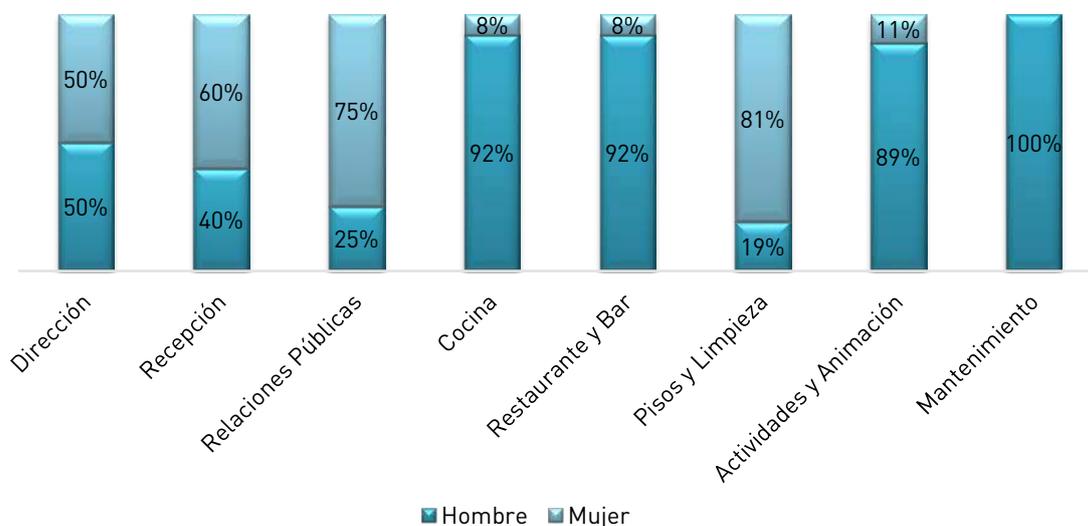
**Gráfico 31. Presencia de mujeres y hombres según el nivel de responsabilidad ejercida (%)**



Fuente: Encuesta a hoteles, 2016. Elaboración propia. N=245 personas.

En los dos niveles de responsabilidad analizados, las distribuciones de mujeres y hombres tienen la misma tendencia: 35% y 37% de mujeres y el 65% y 63% de hombres. Se trata de cifras que no llegan a alcanzar la representación igualitaria. A esta fotografía en cifras se le añade una dimensión cualitativa, rescatada de las entrevistas a personas que ocupan puestos de responsabilidad en el sector. En ellas se pudo comprobar la existencia de diferentes modos de acceso a estos puestos para mujeres y hombres. Mientras ellas señalan que se les exige experiencia y cualificación, y acceden a través de promoción interna, los hombres presentan menos formación e incluso menor cualificación, accediendo a través de contactos informales y recomendaciones de otros profesionales del área.

**Gráfico 32. Presencia de mujeres y hombres en los puestos de 1º nivel de responsabilidad según departamentos (%)**



Fuente: Encuesta a hoteles, 2016. Elaboración propia. N=146 personas.

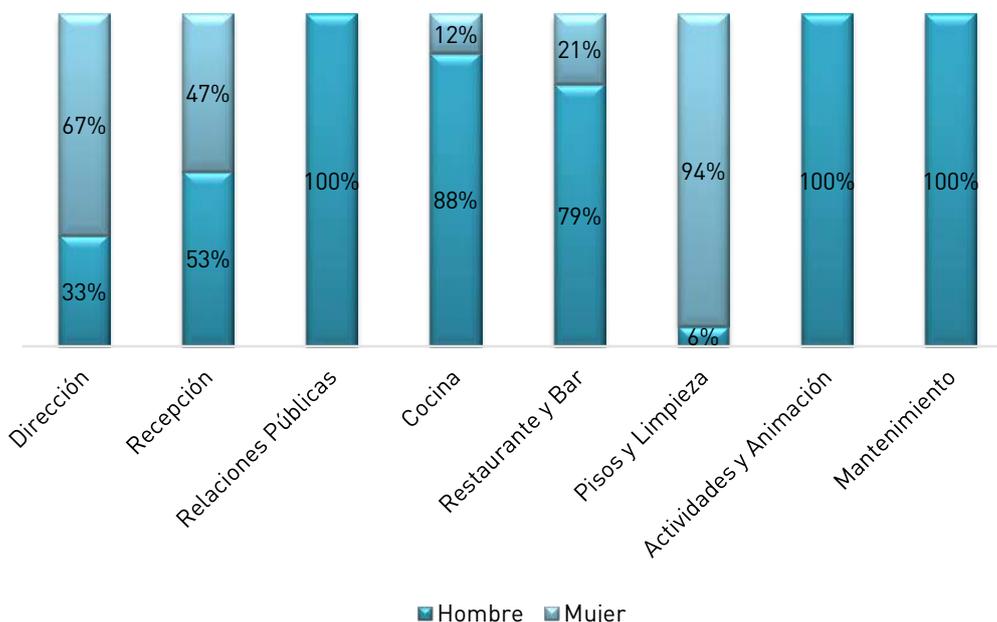
**Tabla 4. Presencia de mujeres y hombres en los puestos de 1º nivel de responsabilidad según departamentos (nº)**

Depart.	Dirección	Recepción	Relaciones Públicas	Cocina	Restaurante y Bar	Pisos y Limpieza	Activi. y Animación	Manten.	Total
Hombres	11	10	1	23	23	4	8	15	95
Mujeres	11	15	3	2	2	17	1	0	51
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>4</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>146</b>

Fuente: Encuesta a hoteles, 2016. Elaboración propia. N= 146 personas.

En el análisis por niveles de responsabilidad y departamentos, la mayor tendencia a la equidad aparece en los puestos de dirección de hotel, donde hay el mismo número de mujeres que de hombres. La representación en los departamentos de Recepción y de Relaciones Públicas es también igualitaria, aunque este último es un espacio que no está presente en la mayoría de los hoteles analizados. El departamento de Pisos y Limpieza es un departamento básicamente de trabajadoras, si bien, hay un 19% de hombres en puestos de responsabilidad (un 81% de mujeres responsables en este departamento). Por otro lado, los departamentos altamente masculinizados son el de Cocina, Restaurante y Bar, Actividades y Animación y Mantenimiento.

**Gráfico 33. Presencia de mujeres y hombres en los puestos de 2º nivel de responsabilidad según departamentos (%)**



Fuente: Encuesta a hoteles, 2016. Nº 99. Elaboración propia. N= 99 personas.

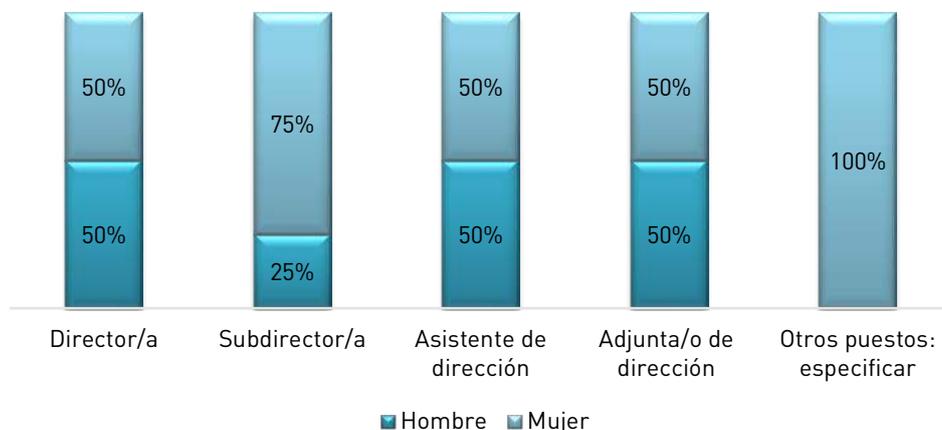
Depart.	Dirección	Recepción	Relaciones Públicas	Cocina	Restaurante y Bar	Pisos y Limpieza	Activi. y Animación	Manten.	Total
Hombres	3	10	1	15	15	1	5	12	62
Mujeres	6	9	0	2	4	16	0	0	37
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>99</b>

Fuente: Encuesta a hoteles, 2016. Elaboración propia. N= 99 personas.

Respecto al segundo nivel, también observamos asimetrías: la presencia de mujeres en puestos de Subdirección de hoteles y similares duplica a la de los hombres (6 son mujeres y 3 hombres). Las entrevistas muestran también que las mujeres están más presentes en este segundo nivel de dirección. De hecho, al ser la forma de promocionar más habitual de las mujeres, se les exigen años de experiencia en la subdirección que se interpretan como un recorrido necesario para el ascenso al puesto directivo. El departamento de Recepción es el único que tiene representación igualitaria. Los departamentos de Cocina y Restaurante y Bar, el de Animación y Actividades y el de Mantenimiento son departamentos masculinizados, donde la presencia de las mujeres es mínima -caso de los dos primeros-, y nula en los dos segundos. Por último, el departamento de Pisos y Limpieza, aunque feminizado en todos sus efectivos, sí cuenta en cambio con un subgobernante.

A continuación, presentamos los datos relativos a la presencia de hombres y mujeres en los diferentes puestos de responsabilidad de cada uno de los departamentos.

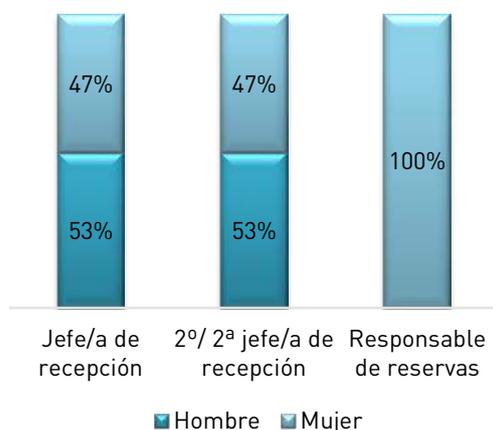
**Gráfico 34. Presencia de mujeres y hombres en el departamento de Dirección según tipo de puestos (%)**



Fuente: Encuesta a hoteles, 2016. Elaboración propia. N=31 personas

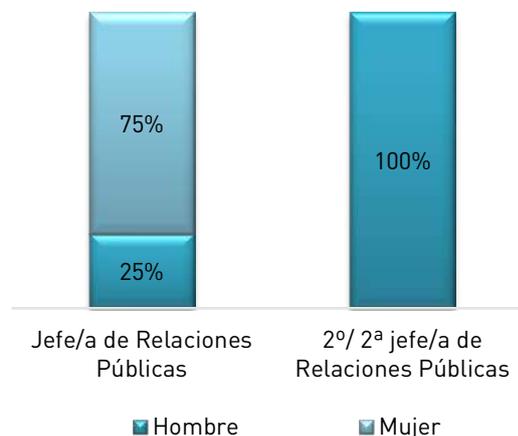
En el departamento de Dirección se analizan cinco puestos: director/a es la categoría con más presencia, con una RI, subdirector/a, ocupado mayoritariamente por mujeres, lo ocupan 3 mujeres y 1 hombre, asistente a dirección y adjunto/a, con RI. En otros puestos, está el GEX, gestor/a de experiencias y de contenidos, desarrollado por una mujer.

**Gráfico 35. Presencia de mujeres y hombres en el departamento de Recepción y Conserjería según tipo de puestos (%)**



Fuente: Encuesta a hoteles, 2016. Elaboración propia. N=44 personas

**Gráfico 36. Presencia de mujeres y hombres en el departamento de Relaciones Públicas según tipo de puestos (%)**



Fuente: Encuesta a hoteles, 2016. Elaboración propia. N=5 personas

En el departamento de Recepción y Conserjería se analizan tres puestos: jefa/e de recepción, 2ª/2º jefa/e de Recepción y responsable de Reservas. En los dos primeros la presencia es igualitaria, mientras que en Reservas nos encontramos con un puesto feminizado con la presencia única de mujeres. En el departamento de Relaciones Públicas, a nivel general parece un departamento con RI, cinco personas son las que figuran en este departamento, tres mujeres y dos hombres. No ocurre así por niveles de responsabilidad, las mujeres ocupan el primer nivel, hay 3 mujeres y un hombre. El puesto de segundo nivel de responsabilidad es ocupado por un hombre.

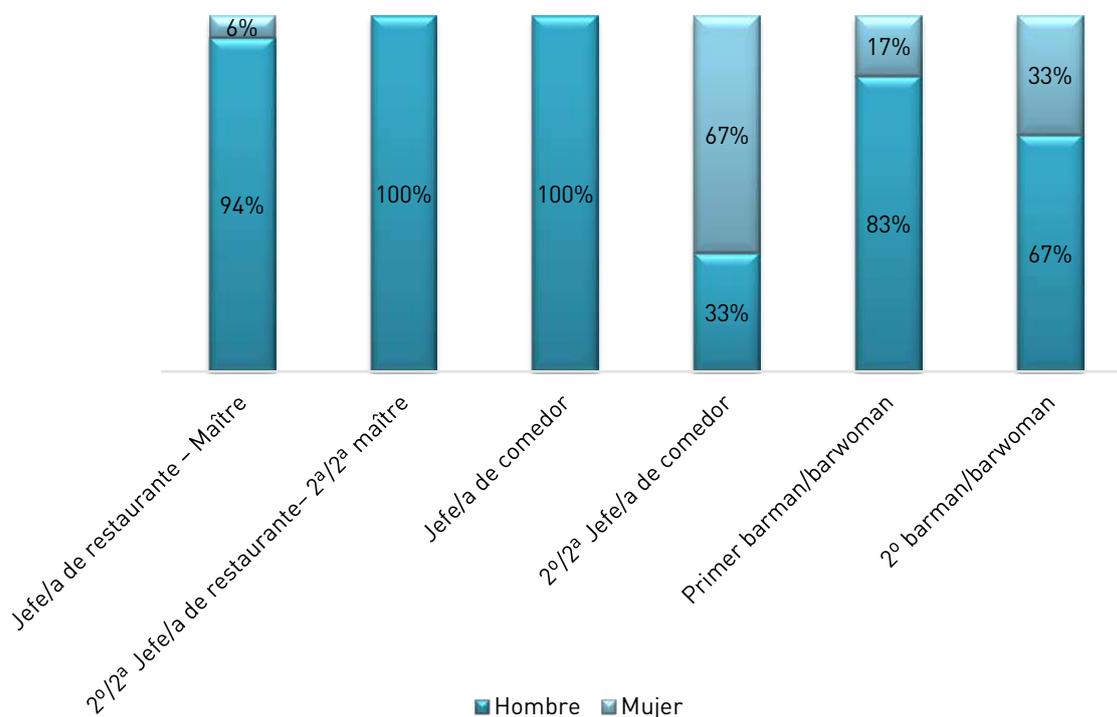
En el Departamento de Cocina analizamos tres puestos: jefe/a de Cocina, jefe/a de Alimentos y Bebidas y 2º/2ª jefe/a de Cocina. Se trata de un departamento masculinizado. Todos los puestos de Jefe/a de alimentos y bebidas son ocupados por hombres. La presencia en el primer nivel de responsabilidad, así como en el segundo nivel es ejercida por hombres, en torno al 90%.

**Gráfico 37. Presencia de mujeres y hombres en el departamento de Cocina según tipo de puesto (%)**



Fuente: Encuesta a hoteles, 2016. Elaboración propia. N=42 personas

**Gráfico 38. Presencia de mujeres y hombres en el departamento de Restaurante y Bar según tipo de puestos (%)**



Fuente: Encuesta a hoteles, 2016. Elaboración propia. N=44 personas

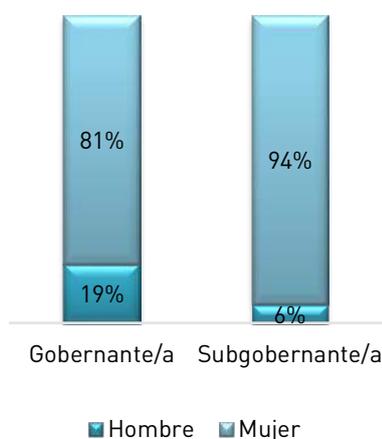
En el departamento de Restaurante y Bar se analizan 3 puestos de máxima responsabilidad (jefaturas y direcciones) y 3 puestos de segundo nivel. Las categorías con más volumen son las de Jefe/a de restaurante y 2º jefe/a. En este marco, los puestos que tienen RI pertenecen al segundo nivel de responsabilidad y son: 2º/2ª barman/ barwoman y 2ª/2ª jefe/a de comedor. En el resto de puestos, la presencia de hombres es mayoritaria, tal y como puede observarse en la representación gráfica.

**Gráfico 39. Presencia de mujeres y hombres en el departamento de Actividades y Animación según tipo de puestos (%)**



Fuente: Encuesta a hoteles, 2016. Elaboración propia. N=14 personas.

**Gráfico 40. Presencia de mujeres y hombres en el departamento de Limpieza según tipo de puestos (%)**



Fuente: Encuesta a hoteles, 2016. Elaboración propia. N=38 personas.

**Gráfico 41. Presencia de mujeres y hombres en el departamento de Mantenimiento según tipo de puestos (%)**



Fuente: Encuesta a hoteles, 2016. Elaboración propia. N=27 personas.

En el departamento de Actividades y Animación, se analizan dos puestos, el de máxima responsabilidad y la segunda jefatura. Se trata de un departamento masculinizado, aunque con la presencia de una mujer como máxima responsable. En el de Pisos y Limpieza se analizan dos puestos. El de gobernanta/e y subgobernanta/e, departamento feminizado con una presencia de mujeres del 81% en el puesto de Gobernanta y del 94% en el puesto de subgobernanta. Aunque es un departamento feminizado, se va visibilizando la presencia de hombres, a diferencia del departamento de Mantenimiento, donde las mujeres no ocupan ninguno de los puestos. Por último, en el departamento de Mantenimiento y Servicios Auxiliares, el 100% de los puestos de responsabilidad en este departamento son ocupados por hombres, tanto la jefatura principal como la 2ª jefatura. Se trata de un departamento con ausencia total de mujeres.

## b.2. Presencia de mujeres y hombres en los puestos de responsabilidad según el número de estrellas

La muestra de hoteles objeto del análisis se encuentra detallada en la tabla derecha donde se agrupan según número de estrellas.

Nº de estrellas	Nº de hoteles
3	4
4	13
5	3
<b>Total</b>	<b>20</b>

Se ha planteado con anterioridad cómo las mujeres pierden efectivos a medida que aumenta el número de estrellas de los establecimientos, así como en aquellos de mayor tamaño. Es decir, están menos presentes en los espacios donde las condiciones salariales y de promoción son más atractivas.

**Gráfico 42. Presencia de mujeres y hombres en puestos de responsabilidad según nº de estrellas de los hoteles (%)**



Fuente: Encuesta a hoteles, 2016. Elaboración propia. N=245 personas

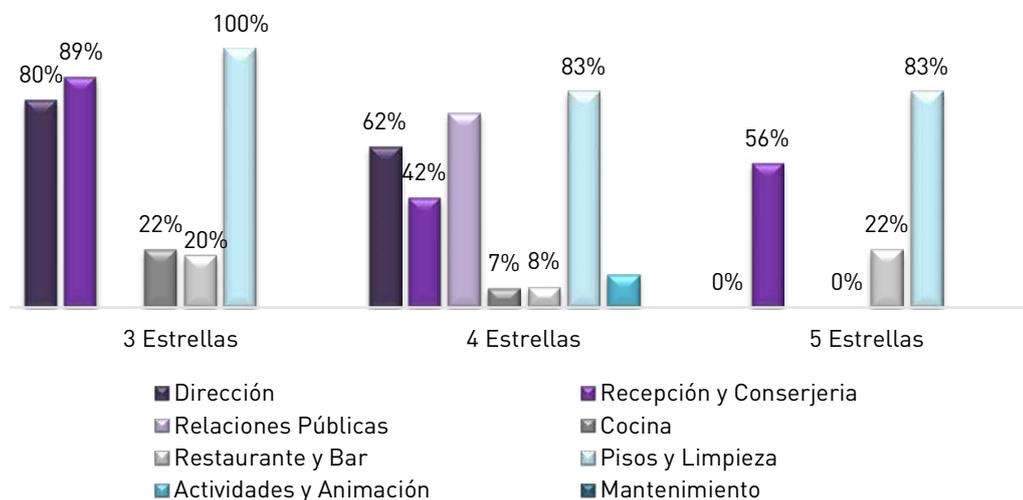
La presencia de las mujeres disminuye a medida que aumenta el número de estrellas de los hoteles.

Nº de estrellas	Hombres	Mujeres	Total	%	
mujeres	% hombres				
3 estrellas	29	24	53	45%	55%
4 estrellas	102	52	154	34%	66%
5 estrellas	26	12	38	32%	68%
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>88</b>	<b>245</b>	<b>64%</b>	<b>36%</b>

Fuente: Encuesta a hoteles, 2016. Elaboración propia. N= 245 personas.

Si tenemos en cuenta los distintos departamentos en relación con el número de estrellas, sí se observan algunas diferencias que matizan esta relación entre las mayores estrellas y la menor presencia de mujeres directivas en esos alojamientos:

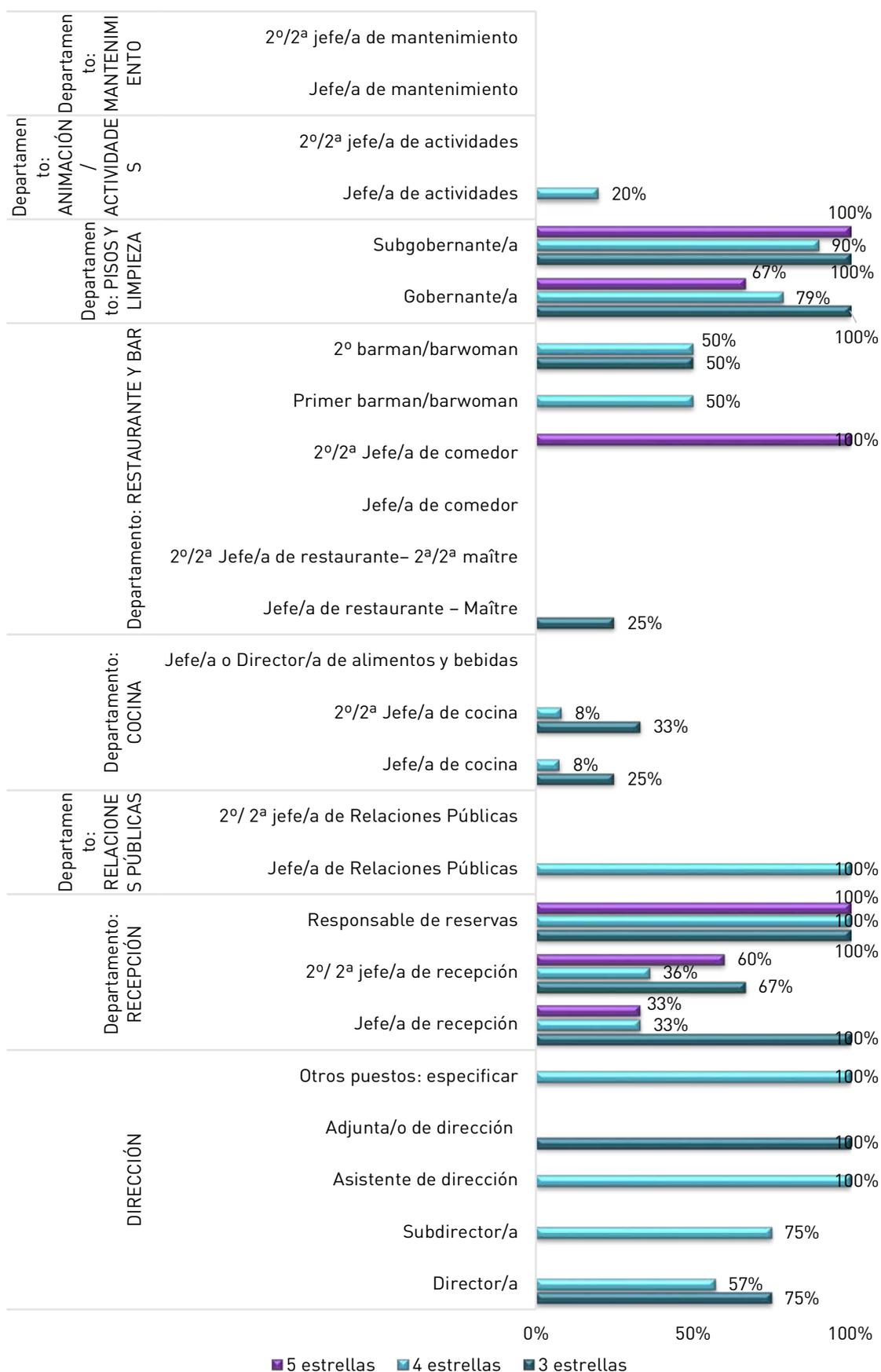
**Gráfico 43. Presencia de mujeres en puestos de responsabilidad según número de estrellas de los hoteles (%)**



Fuente: Encuesta a hoteles, 2016. Elaboración propia. N= 245 personas.

En el del *departamento de Dirección*, la presencia de las mujeres es mayoritaria en los de tres, paritaria en los de cuatro-, a excepción de los hoteles de 5 estrellas, donde no hay ninguna mujer. En el *departamento de Recepción y Conserjería* se da la misma tendencia, aunque en este departamento sí que hay representación igualitaria en los hoteles de 5 estrellas. En el *departamento de Cocina y Restaurante y Bar*, aunque no hay presencia igualitaria, tienen presencia en los de tres estrellas, el 20% y en los de cuatro, 8%, estando ausentes en los de cinco estrellas. El *departamento de Relaciones Públicas* sólo aparece en los de cuatro estrellas y se analizaron 5 puestos, de los cuáles 3 son mujeres y 2 hombres. Destaca la feminización del departamento de pisos y limpieza, siendo el 100% mujeres en los hoteles de tres estrellas. No hay presencia de mujeres en el departamento de Mantenimiento y en el de Actividades y Animación sólo representa un 12,50%.

Gráfico 44. Presencia de mujeres según departamentos, puestos y número de estrellas (%)



Fuente: Encuesta a hoteles, 2016. Elaboración propia. N= 245 personas.

- En los *hoteles de 4 estrellas* se roza la representación igualitaria tanto en el puesto de Jefa/e del departamento como 2º/2ª jefe/a de departamento, mientras que el puesto de responsable de reservas es ocupado exclusivamente por mujeres.
- El *departamento de Relaciones Públicas*, de los hoteles que cuentan con estos puestos, está integrado por 3 mujeres y 2 hombres. El 100% de las responsables de relaciones públicas se concentran en los hoteles de 4 estrellas y en el puesto de máxima responsabilidad. Los hombres tienen presencia en puestos de 2ª jefaturas y en hoteles de 4 y de 5 estrellas. No hay presencia de personas en este departamento en los hoteles de 3 estrellas analizados.
- En el *departamento de Cocina* es un espacio de mayorías masculinas con independencia del número de estrellas, con una presencia solo testimonial de las mujeres responsables, ausentes del todo en los hoteles de 5 estrellas. El mismo fenómeno ocurre en el *departamento de Restaurante y Bar*, con inmensa mayoría de hombres en todas las categorías de estrellas. La presencia de las mujeres líderes en estos ámbitos es muy escasa, aunque son departamentos con personal laboral femenino.
- El *departamento de Pisos y Limpieza*, siendo tradicionalmente un departamento feminizado, cuenta con la presencia de hombres en los puestos de máxima responsabilidad en el de 4 estrellas, donde tiene presencia además en el puesto de subgobernante. El hecho de que se vayan incorporando valets (puesto reservado a los hombres, similar al de mozo de limpieza) propicia que estos promocionen en este departamento.
- El caso del *departamento de Actividades y Animación*, no hay representación igualitaria en ninguno de los hoteles analizados. La presencia de mujeres es tan solo del 20% en el caso de estos departamentos en los hoteles de 4 estrellas. Los hombres ocupan tanto el puesto de máxima responsabilidad como el de segunda jefatura y están más presentes en los hoteles de las tres categorías.
- El departamento de Mantenimiento está integrado únicamente por hombres, tanto en la jefatura como en su plantilla. Se trata de un espacio que no se está adaptando a las posibilidades y necesidades de actualidad en estos alojamientos.

Tras presentar de forma gráfica y esquemática estos resultados asociados con el análisis de la segregación vertical según departamento, nivel de responsabilidad y número de estrellas, se puede concluir que:

- La presencia de mujeres en puestos de responsabilidad tiene cierta relevancia pero, en cualquier caso, no alcanza en general la representación igualitaria (40/60), ni en los primeros niveles ni en los segundos niveles de responsabilidad.
- Sin embargo, la presencia de las mujeres líderes se hace más notable en determinados departamentos, donde alcanza la paridad: Dirección, Recepción y Relaciones Públicas.
- Pero en otros departamentos se percibe claramente el techo de cristal que afecta a las mujeres: restaurantes, bares y cocina son espacios en los que, a pesar de que en los puestos de base hay un importante número de mujeres, estas no llegan a los puestos de responsabilidad.
- El departamento de Pisos y Limpieza también hay hombres en los puestos de responsabilidad a pesar de ser un departamento altamente feminizado, lo que evidencia que no hay *techo de cristal* para ellos.

- El departamento de Mantenimiento es un espacio ausente de mujeres, en su base y en sus puestos de jefatura, lo que señala un ámbito poco modernizado en la organización del trabajo y el aprovechamiento de las cualidades y cualificaciones de la actual fuerza de trabajo disponible para realizar estas tareas, que, por otra parte, han cambiado en sus formas y técnicas.
- Finalmente, la presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad parece estar relacionada con un menor número de estrellas. En los establecimientos con menos estrellas hay pocas o ninguna mujer en liderazgo, mientras que las mujeres tienen una representación más igualitaria en los hoteles de 3 estrellas.

## 5.2 ANÁLISIS CUALITATIVO: CONVENIO Y ENTREVISTAS

### *5.2.a. Análisis del Convenio Colectivo de Hostelería de la provincia de Santa Cruz de Tenerife. Limitaciones para romper el techo de cristal*

En este apartado se realiza un análisis de algunos elementos del Convenio Colectivo del sector de Hostelería de la provincia de Santa Cruz de Tenerife para detectar si se contribuye a romper el techo de cristal o, por el contrario, su contenido contribuye a perpetuarlo. Se trata de un instrumento relevante, porque la Negociación Colectiva resulta indispensable para el desarrollo y aplicación efectiva de los derechos laborales, por lo que debe entenderse también como una herramienta de protección y promoción de los principios de igualdad de género e igualdad de oportunidades.

En la negociación colectiva previa a la elaboración del Convenio participaron representantes de las empresas y de las y los trabajadores. El hecho de que ambos grupos estén mayoritariamente constituidos por hombres es, de por sí, un elemento discriminatorio, pues no se representan los posibles intereses diferenciales de las mujeres. Es muy necesario garantizar una representación equitativa en las negociaciones colectivas. En este Convenio, además, participan diversas asociaciones empresariales relacionadas con el sector de la hostelería y restauración, pero no figura la Asociación de Gobernantas de Tenerife, creada en el año 2000.

En el análisis del Convenio se observa, en primer lugar, el grado de incorporación del reconocimiento de la igualdad entre mujeres y hombres en los centros de trabajo, o bien de aspectos que están relacionados con ella (es el caso de la conciliación y facilitamiento de la corresponsabilidad) en diferentes ítems. Tomamos de referencia la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, así como la Ley Canaria de Igualdad. Otro documento tenido en cuenta es el V Acuerdo Laboral de ámbito estatal para el sector de hostelería, en adelante ALEH V, acuerdo que afecta al convenio analizado.

**Tabla 8. Análisis Convenio Colectivo de Hostelería**

Materias	Declaración general	Medidas concretas	Artículos implicados y valoraciones
COMPROMISO GENERAL CON LA IGUALDAD	X	X	Art. 39. 3º párrafo: "Las partes se obligan a que en las relaciones laborales se mantenga el principio de trato y de oportunidades, incluidas acciones positivas. (Convenio Colectivo del sector de Hostelería de la provincia de Santa Cruz de Tenerife (2015-2019). Art. 10ª del ALEH V. Estructura de la negociación colectiva, donde se resalta como materia de este acuerdo la igualdad efectiva y la no discriminación entre mujeres y hombres. Anexo V del ALEH V. Reglamento de la Comisión de Igualdad del Acuerdo Laboral Estatal para el Sector de Hostelería.
PLAN DE IGUALDAD	X	X	Art. 39. Se recomienda a las empresas la elaboración de los planes de igualdad conforme al articulado del Acuerdo Laboral Estatal del sector de Hostelería (arts. 47 al 51). La Comisión de Igualdad asume los acuerdos alcanzados en el V ALEH en materia de igualdad (art. 44 al art. 51).
FORMACIÓN		X	Art. 40. Formación Profesional. Cuando la formación coincide con la jornada laboral, corren a cargo de la empresa las horas empleadas. Y cuando coincide fuera de la jornada laboral, la empresa corre con el 50% en reducción de jornada. Sólo para la formación obligatoria. Contempla una ayuda de formación de carácter extra-salarial de 120€ para la asistencia cursos de 80 o más horas. Facilita turnos de trabajo para quienes realicen formación académica.
TIEMPO DE TRABAJO Y JORNADA		X	Art. 22. Jornada de Trabajo. Calendario laboral y horario de trabajo. La jornada diaria de trabajo podrá ser continuada o partida, es cada departamento la que lo organiza atendiendo a las necesidades. Art. 27. Vacaciones y festivos. Se permite dividir los 30 días de vacaciones en dos periodos de 15. Además contempla el hecho de que al trabajar los festivos, estos pueden añadirse al periodo vacacional o bien cobrarlos en concepto de bolsa de vacaciones.
MATERNIDAD		X	Art. 31. Licencia por Maternidad. La empresa abona, en concepto de natalidad, 74,09 € para el año 2016, que se abona después del parto.
PATERNIDAD		X	Art. 31 Licencia por Maternidad (habitual en la regulación legal) Tienen derecho a la cuantía por hijo/a nacida, siempre y cuando la madre no trabaje en la misma empresa.
PERMISOS		X	Art. 28. Permisos Acumulable el permiso de lactancia hasta 14 días que podrá disfrutar la madre o el padre.
EXDECENCIAS			Art. 29 Excedencias. Conforme a la regulación legal.
MOVILIDAD GEOGRÁFICA Y FUNCIONAL	X	X	Art. 20 Movilidad Funcional de Camareras de Piso. Trabajos de distinta categoría. Habla de la consolidación de las funciones de las Camareras de piso a diferencia de las auxiliares de limpieza, pero no incide en nada más. Se acogen al art. 17 del V ALEH, funciones básicas de la prestación laboral con una descripción detallada de la prestación laboral, actividades, puestos de trabajo y tareas de todas las áreas funcionales.
VIOLENCIA DE GÉNERO			No se hace mención
ACOSO SEXUAL Y POR RAZÓN DE SEXO	X	X	Art. 39. Comisión Paritaria sobre Prevención del Acoso y para la Igualdad de Oportunidades, se acogen al Anexo III que establece un código de conducta en materia de acoso sexual y acoso por razón de sexo del V ALEH.
LENGUAJE INCLUSIVO			La redacción del texto no es inclusiva, recurre al uso del masculino genérico como único recurso.

Tiempo de trabajo/jornada, excedencias, movilidad, violencia de género y uso de lenguaje no sexista (inclusivo) son asignaturas pendientes de cualquier tipo de reconocimiento en este Convenio. Se declara de forma general un compromiso con la igualdad y la posibilidad de elaborar un Plan de Igualdad, reconocido este último en medidas concretas. También se desarrollan medidas concretas en aspectos como la formación, la paternidad, los permisos y el acoso sexual y sexista. Por otra parte, habría que tener en cuenta la Ley 1/2010, de 26 de febrero, Canaria de Igualdad entre mujeres y hombres. Según el artículo 40 de esta ley, las mujeres y los hombres en Canarias tienen el derecho y el deber de compartir adecuadamente las responsabilidades familiares, las tareas domésticas y el cuidado y la atención de las personas en situación de dependencia, posibilitando la conciliación de la vida laboral, personal y familiar y la configuración de su tiempo, para alcanzar la efectiva igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Para romper el techo de cristal resulta fundamental la consideración efectiva de los derechos y deberes asociados al acceso al empleo, contratación y promoción; la Maternidad y paternidad; y las medidas para conciliar la vida laboral con la familiar y personal. Se trata de elementos que, tenidos en cuenta con carácter específico y aplicando la normativa vigente relativa a la igualdad entre mujeres y hombres, contribuirían a la presencia equilibrada de mujeres y hombres en puestos de responsabilidad a nivel general y por departamentos. Comprobamos, no obstante, la ausencia de medidas reconocidas en el Convenio, relativas a estos aspectos fundamentales:

**Tabla 9. Análisis del Convenio Colectivo en relación al techo de cristal**

Materia analizada	Tratamiento en el Convenio	Justificación de la importancia en relación al techo de cristal
Acceso al empleo, a la contratación y a la promoción.	Sin mención al proceso de acceso al empleo. En su capítulo II. Empleo y Contratación, sólo se tratan los aspectos formales de los tipos de contratación. No dispone de una regulación específica sobre el acceso y la contratación que ayude a integrar mujeres en los departamentos con inmensa mayoría de presencia masculina. Si bien es cierto que en el ALEH V, en su artículo 45 se tratan estos aspectos desde la perspectiva de género, en el Convenio analizado en su articulado no hace mención al artículo citado del ALEH V.	Las discriminaciones actuadas en el ámbito de la promoción tienen una incidencia directa en la segregación vertical. El convenio colectivo analizado regula la posibilidad de ascender en la empresa, destacando como valor la formación continua que se haya realizado en la empresa. Teniendo en cuenta la ausencia de medidas de conciliación y facilitación de la corresponsabilidad, las mujeres en situaciones de doble presencia/jornada tendrán más problemas para acceder a dicha formación, que suele realizarse fuera del horario laboral.
Medidas para conciliar la vida laboral y la vida personal y familiar	Incide en la visión tradicional de los derechos de conciliación, sin promover un abordaje específico para eliminar las barreras existentes para las mujeres que deseen promocionar profesionalmente, ni para favorecer el necesario ajuste hacia la corresponsabilidad entre mujeres y hombres.	La ausencia de conciliación es uno de los principales obstáculos para avanzar profesionalmente, una de las barreras invisibles del techo de cristal. Las mujeres se mantienen en el imaginario normativo, asociadas a la doble presencia de los cuidados de hijos/as y mayores. No se les reconocen facilidades para abordar dicha doble presencia, pero tampoco se facilitan medidas para la corresponsabilidad entre hombres y mujeres.

En resumen, en las materias analizadas que pudieran incidir en romper el techo de cristal como son el acceso al empleo, la contratación, la promoción, la maternidad y la conciliación de la vida laboral con la personal y familiar, no contienen elementos ni criterios específicos para contribuir a la presencia equilibrada de mujeres y hombres en puestos de responsabilidad en todos los departamentos de los hoteles de la isla de Tenerife.

### 5.2.b. Entrevistas a agentes claves del sector hotelero

En este apartado presentamos los resultados del estudio exploratorio que nos permitió realizar una aproximación a la situación de las mujeres trabajadoras en los hoteles de Tenerife. Como se explica en el apartado metodológico, se llevaron a cabo entrevistas a diversas entidades de tres ámbitos: a) el sector hotelero, a través de representantes de la directiva de la Asociación Hotelera y Extrahotelera de la provincia de Santa Cruz de Tenerife (Ashotel) y de la directiva de la Asociación de Gobernantas de Hotel y otras Entidades de Tenerife (Asgote); b) el ámbito sindical, a través de una responsable de la Secretaría de la Mujer de USO-Canarias, y, c) por último, una representante del departamento de Investigación Turística de SETP, Turismo de Tenerife, S.A. (empresa participada mayoritariamente por el Cabildo Insular de Tenerife, cuyo objeto social es la *promoción, el desarrollo y la potenciación de las actividades económicas en la isla de Tenerife, sobre todo de las relacionadas con el sector turístico*).

Las variables tenidas en cuenta para seleccionar estas entidades han sido:

- Conocimiento del ámbito del sector hotelero.
- Intereses relacionados con el sector hotelero.
- Posiciones respecto a la situación del sector hotelero.
- Posibilidades de influir en el sector hotelero.

Los aspectos centrales analizados han sido:

- Percepciones sobre la situación de las mujeres en el sector hotelero en Tenerife
- Acciones desarrolladas desde la entidad relacionadas con la igualdad de género.
- Propuestas planteadas en torno a la igualdad de género.

#### b.1. Percepción de la situación de las mujeres en el sector hotelero de Tenerife

Desde **Ashotel** reconocen que el problema que más le preocupa en la actualidad es el de las demandas que parten de los colectivos de camareras de piso, con una gran repercusión mediática. Estas demandas se dirigen fundamentalmente a la mejora de las condiciones laborales relativas al tipo de jornada y salarios. Afirman que su contacto con algunos colectivos profesionales del sector, les hace entender que, en muchos casos, son las propias trabajadoras las que prefieren trabajar a media jornada para poder tener tiempo para sus responsabilidades familiares. En este sentido, perciben que la conciliación de la vida laboral y familiar afecta más a mujeres que a hombres, y su consecuencia es que son ellas quienes acaban con contratos a tiempo parcial. Ahora bien, Ashotel destaca el aumento de la presencia femenina en el sector, y más específicamente en los puestos de responsabilidad, aunque aún con presencia minoritaria. El consejo de Ashotel se pone como ejemplo con una ratio de 5/25, que infrarrepresenta mucho a las mujeres.

Se señala la maternidad como la barrera más relevante para el ascenso de las mujeres a puestos de responsabilidad. Se comprende la maternidad como un proceso no compartido en la práctica real y se señala que las mujeres priorizan ésta cuando llega. Por ello, se plantea la comprensión hacia el empresariado que opta por contratar y promocionar a los hombres que

garantizan mayor estabilidad en el puesto, percibe la persona entrevistada- a pesar de que perciba que esto pueda ser injusto.

Por último, se percibe que los *planes de igualdad* pueden ser una herramienta muy valiosa para arbitrar mecanismos que propicien una mejora en la promoción de las mujeres, aunque reconocen que la implantación de éstos en los hoteles de la provincia es casi nula. La ausencia casi generalizada de los *planes de igualdad* se justifica porque se trata de hoteles que tienen entre 100 y 200 trabajadores y trabajadoras y no tienen la obligación legal de tenerlo, además de percibir que hay mucho desconocimiento sobre los temas de igualdad en el sector.

Desde la **Asociación de Gobernantas de Hotel y otras Entidades de Tenerife (Asgote)**, se sitúa el énfasis en la mejora de la situación de las mujeres en el sector hotelero, no sólo en su presencia, sino por las oportunidades que les ofrece de formarse y superarse laboralmente. En la entrevista se destaca la importancia de la formación en su profesión y la de establecer una red entre mujeres, principales objetivos de la asociación que representan.

Evidencian la feminización del departamento de pisos, aunque señalan la contratación cada vez más frecuente de hombres para los puestos de valet (también llamado mozo de habitaciones). Dicen notar una mayor cualificación de las mujeres para esta profesión que los hombres. Consideran que los hombres no quieren trabajar en el departamento de Pisos y Limpieza, y perciben que se debe a los estereotipos que hay en la sociedad sobre las tareas que tienen que hacer los hombres y las mujeres. En el trabajo se repiten modelos estereotipados previamente en las familias y otros escenarios.

Respecto a los puestos de responsabilidad, ASGOTE señala cualidades específicas que aportan las mujeres al liderazgo: en los puestos de gobernanta y, en general, en el departamento de Pisos y Limpieza, estas destacan por su pericia para los pequeños detalles. Señalan otras cualidades para el liderazgo que consideran femeninas como la empatía, la escucha activa y el trabajo en equipo.

Coinciden con Ashotel en señalar la maternidad como un obstáculo en la carrera profesional de las mujeres, especialmente para los puestos de máxima responsabilidad. Ahora bien, no han reflexionado colectivamente sobre posibles soluciones, desconocen la legislación relativa a la igualdad y la posibilidad y existencia de planes de igualdad en los hoteles. Su visión de la maternidad, como la de Ashotel, es la de un esencialismo cultural: la sociedad considera las tareas de cuidados y domésticas como responsabilidad femenina, mientras que el principal sustentador económico es el hombre. Por lo tanto, el mercado de trabajo reproduce esta división sexual de roles en ocupaciones diferenciadas. En las ocupaciones señaladas para mujeres (femeninas), se plasman estereotipos sociales comunes y dominantes, sobre sus presuntas posibilidades, capacidades y aptitudes, entre las que no está, además, el liderazgo, ni siquiera en estos sectores señalados para mujeres.

Desde el **ámbito sindical**, y más específicamente, desde la Secretaría para la Mujer de USO Canarias, la situación de las mujeres en el mercado de trabajo se percibe como muy precaria. Se considera que las realidades de las mujeres no están presentes ni en las agendas del ámbito sindical y ni del empresarial al ser espacios mayoritariamente masculinos, donde existe una falta de sensibilidad en relación a la situación de discriminación de las mujeres en el empleo (menores salarios, trabajos precarios, jornadas reducidas, etc.). En este sentido, perciben que la Ley de Igualdad (2007) ha tenido poco impacto en el mercado de trabajo, echando en falta un seguimiento de su cumplimiento por parte de las administraciones públicas competentes.

USO destaca la persistencia de la doble y triple jornada de las mujeres que son madres. Frente al esencialismo cultural que planteaban Ashotel y Asgote, el sindicato realiza una crítica a la postura que entiende la maternidad como responsabilidad de las mujeres, ya sea bajo argumentos de comportamiento colectivo o por explicaciones biologicistas. Estas posturas acaban señalando en exclusiva la gestión de la conciliación como responsabilidad de mujeres, obviando la falta de corresponsabilidad por parte de parejas, administraciones públicas y de las propias empresas. Sin recursos apropiados para conciliar y fomentar la corresponsabilidad, la sociedad, las empresas, las familias y las administraciones acaban por reforzar la asociación de las mujeres en exclusiva a la responsabilidad de los cuidados. Por ello, desde el sindicato se percibe la falta de sensibilidad respecto a las discriminaciones que padecen las mujeres en todos los ámbitos del mercado laboral. Se plantea como necesidad imperiosa la acción de sensibilización y actuación sobre la conciliación de la vida familiar, laboral y personal y la corresponsabilidad. El Convenio de Hostelería de Santa Cruz de Tenerife evidencia esta situación, al no presentar regulación de articulado específico sobre la incorporación de la igualdad de oportunidades en los centros de trabajo.

**SPET, Turismo de Tenerife, S.A.**, desarrolla investigación del sector turístico desde una perspectiva de la clientela (turistas) el consumo de los productos turísticos y derivados. Por ello, señalan no tener información directa sobre estas cuestiones. No perciben la situación de las trabajadoras del sector como discriminatoria y ponen el acento en señalar los avances de las mujeres, tanto en el sector como en general. Representan la postura más conservadora de las expuestas, al señalar que no entienden como necesario poner en marcha ningún tipo de medida que promueva la igualdad.

## b.2. Acciones desarrolladas

Se destacan las principales acciones desarrolladas en torno a la Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, desde las entidades a las que representan las y los agentes claves:

Tabla 10. Acciones de igualdad desarrolladas por entidades vinculadas al sector	
<b>ASHOTEL</b>	Reconocen haber realizado pocas acciones. Destacan los <i>protocolos de acoso sexual y acoso por razón de sexo</i> , que desde Ashotel promueve en los alojamientos hoteleros. Poca presencia de <i>planes de igualdad</i> en el sector hotelero. Ashotel ha informado de la necesidad de disponer de <i>planes de igualdad</i> en los hoteles. Creación de una comisión de trabajo para realizar un estudio sobre la situación laboral de las camareras de piso en la provincia de Santa Cruz de Tenerife. Estudio que se realiza en convenio con el Cabildo de Tenerife a través de su Fundación Insular para el Fomento del Empleo y el Desarrollo (FIFEDE).
<b>ASGOTE</b>	Facilitan formación a sus asociadas/os sobre la actividad laboral que desempeñan. Se coordinan y colaboran con los hoteles, facilitando referencias y currículum de posibles candidatas/os. La asociación forma parte de la comisión municipal de igualdad del Ayuntamiento de Arona.
<b>Secretaría de la Mujer, USO Canarias</b>	Acciones de sensibilización dirigidas a representantes sindicales que forman parte de las negociaciones colectivas de los convenios en los diferentes sectores de actividad a fin de que incorporen cláusulas que logren la igualdad efectiva y real entre mujeres y hombres. Acciones de sensibilización dirigidas a las personas integrantes del sindicato sobre la importancia de la conciliación para hombres y mujeres y sobre la corresponsabilidad.
<b>SPET, Turismo de Tenerife, S.A.</b>	Tal y como se ha comentado en el apartado anterior, no consideran necesarias poner en marcha medidas en este sentido.

### b.3. Propuestas para lograr la igualdad

Las propuestas apuntadas por el conjunto de personas entrevistadas son las siguientes:

- Dar a conocer los beneficios que tendría una adecuada regulación y gestión de la conciliación para las trabajadoras y trabajadores, y, en consecuencia, para las empresas hoteleras. Por ejemplo, mostrando buenas prácticas que se estén desarrollando en algunas organizaciones similares.
- Concienciar sobre la necesidad de la Corresponsabilidad de los varones, de las empresas y administraciones públicas en el ámbito de la conciliación de la vida familiar con la vida laboral y personal.
- Visibilizar las situaciones de desigualdad que afectan en la actualidad y en lo cotidiano a las mujeres.
- Investigar y visibilizar la desigualdad retributiva para reducir la brecha salarial.
- Articular marcos legislativos que ayuden a equilibrar la situación de discriminación de las mujeres y realizar seguimientos a las empresas sobre el cumplimiento de la legislación vigente en materia de igualdad.
- Incorporar en la negociación colectiva los temas relacionados con la igualdad, especialmente los referidos a la conciliación-corresponsabilidad.
- Realizar los procesos de selección de puestos directivos a través del marco de la negociación colectiva y no a través de negociaciones individuales.
- Romper con el falso discurso de que la igualdad ya está conseguida dada la masiva incorporación de la mujer al mercado laboral.
- Evitar la precarización de las condiciones laborales de las mujeres, que acentúa el efecto de la crisis en este colectivo.
- Poner en valor la diversidad de género y el talento de las mujeres.
- Formar a los comités de salud y riesgos laborales sobre los planes de igualdad y medidas de acción positiva.
- Incorporar en las agendas tanto de sindicatos como de empresas la diversidad del talento femenino, hacerlo visible.

En **resumen**, el eje de percepciones sobre la situación de las mujeres en el sector se dibuja por tanto desde dos aspectos: por un lado, *el* reconocimiento de las situaciones de desigualdad (las tres primeras entrevistas) frente a su negación (última entrevista). Por otro lado, está el *nivel* de conocimiento sobre las discriminaciones existentes en el trabajo (horizontales, verticales, directas, indirectas, normativas, barreras y estereotipos, conciliación). En este aspecto, el discurso más elaborado es el de los sindicatos, crítico con las situaciones de discriminación en el sector, frente a las otras tres entrevistas que o bien, desconocen cualquier cuestión relacionada con la desigualdad y la discriminación de género en el trabajo (última entrevista) o bien las argumentan como consecuencia inevitable de la asignación social previamente establecida de los roles que no se pueden cambiar desde el sector.

Las entrevistas más informadas sobre los conceptos que definen la desigualdad, son las más críticas con el compromiso del sector (prácticas laborales, convenio) respecto a estas cuestiones. Visibilizan la situación de conciliación desde la falta de medidas de apoyo, y no solo como un problema de las mujeres (esencialismo cultural o biologicista).

A pesar de que gran parte de las entrevistas evidencien la falta de conocimiento y sensibilización sobre las situaciones de discriminación que afectan a las mujeres en el sector hotelero en Tenerife, todas ellas perciben que la precariedad afecta más a las condiciones de trabajo de las mujeres en el sector hotelero de Tenerife.

Todas las entrevistas destacan la limitada presencia de mujeres en el liderazgo del sector, aunque unas lo interpretan como un proceso en positivo, mientras que otras entienden que las barreras son complicadas de eliminar. También hay un acuerdo en las y los agentes entrevistados de resaltar la ausencia de mujeres en los espacios de Negociación Colectiva y en la conciencia de que esta ausencia tiene repercusiones en las negociaciones de los intereses de las mujeres.

Entre las *medidas* más relevantes para evitar las discriminaciones, se destaca el Protocolo de Prevención y Atención del Acoso Sexual y Acoso por Razón de Sexo desde Ashotel, así como las acciones de sensibilización impulsadas desde el ámbito sindical.

Las *propuestas* que generan las entrevistas se centran especialmente en el nivel de sensibilización y formación, especialmente asociadas a mostrar las desigualdades y concienciar sobre la importancia de adquirir un compromiso empresarial con la corresponsabilidad. Algunas propuestas plantean además intervenciones normativas que reconozcan la igualdad, así como medidas de actuación vinculadas a la negociación colectiva y a la garantía de procesos de selección y condiciones de trabajo que respeten la igualdad de oportunidades.

### 5.2.c. Entrevistas a hombres y mujeres con cargos de responsabilidad en los hoteles de Tenerife

En este apartado del informe sobre el *techo de cristal* en el sector hotelero en Tenerife, presentamos los resultados del análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a las mujeres y hombres que ocupan puestos de responsabilidad en los hoteles en la isla.

Se han realizado veintisiete entrevistas en profundidad, con criterio de representatividad estructural de género (14 mujeres, 13 hombres) y de diversidad de cargos de responsabilidad y departamentos.

**Tabla 11. Entrevistas realizadas según cargo, sexo, edad, tipo de hotel y nivel de responsabilidad**

Nº	Cargo	Sexo	Edad	Tipo hotel	Nivel responsabilidad
1	2º jefe/a de cocina	Hombre	De 40 a 50	Grupo familiar	Media baja
2	Maître	Hombre	De 40 a 50	Grupo familiar	Media alta
3	Jefa de reservas	Mujer	De 40 a 50	Cadena	Media baja
4	Gobernanta	Mujer	Mayor de 50	Cadena	Media alta
5	Jefe de actividades	Hombre	De 30 a 40	Cadena	Media alta
6	Jefe de cocina	Hombre	Mayor de 50	Cadena	Media alta
7	Jefe de mantenimiento	Hombre	Mayor de 50	Grupo familiar	Media alta
8	Jefe/a de cocina	Hombre	Mayor de 50	Grupo familiar	Media alta
9	Responsable de compras	Mujer	De 40 a 50	Grupo familiar	Media alta
10	2º maître	Hombre	De 30 a 40	Grupo familiar	Media baja
11	Gobernanta	Mujer	Mayor de 50	Grupo familiar	Media alta
12	Jefa de recepción	Mujer	De 40 a 50	Grupo familiar	Media alta
13	Asistente de Dirección	Mujer	De 30 a 40	Grupo familiar	Media alta
14	Jefa de Relaciones Públicas	Mujer	De 30 a 40	Grupo familiar	Media alta

15	Director de Alimentos y Bebidas	Hombre	De 40 a 50	Grupo familiar	Media alta
16	Subgobernanta	Mujer	De 40 a 50	Cadena	Media baja
17	Responsable de reservas	Mujer	De 30 a 40	Cadena	Media baja
18	Director de Alimentos y Bebidas	Hombre	Mayor de 50	Cadena	Media alta
19	GEX Experience Manager	Mujer	De 30 a 40	Cadena	Media alta
20	Subdirectora	Mujer	De 30 a 40	Cadena	Media alta
21	Jefe de Recepción	Hombre	De 40 a 50	Cadena	Media alta
22	Subgobernanta	Mujer	De 40 a 50	Cadena	Media baja
23	Directora	Mujer	De 30 a 40	Cadena	Máxima
24	Subdirector	Hombre	Menor de 30	Cadena	Media alta
25	Directora	Mujer	De 30 a 40	Grupo familiar	Máxima
26	Director	Hombre	De 40 a 50	Independiente	Máxima
27	Director	Hombre	De 30 a 40	Independiente	Máxima

Probablemente consecuencia del objeto de estudio, el *techo de cristal en el sector hostelero de Tenerife* que, evidentemente afecta a las mujeres, las respuestas de estas últimas han resultado más extensas y elaboradas. En la propia aplicación de la técnica se ha podido observar una mayor conciencia de las mujeres sobre las desigualdades de género en general, o al menos así lo manifiestan. En los niveles de máxima responsabilidad aparecen desigualdades muy específicas que contribuyen a explicar también el techo de cristal: se reflejan en las formas y tiempos de acceso, en los salarios, en el cuestionamiento de la autoridad de las mujeres, etc. Las mujeres en liderazgo pueden describir en primera persona estos factores y tienen, además, una visión específica de las trabajadoras en los hoteles.

El informe resultante presenta en primer lugar el perfil sociodemográfico de los cargos entrevistados, para después describir las trayectorias profesionales en los hoteles de Tenerife, y las barreras relacionadas con estas. Posteriormente, se exponen aspectos diversos que se relacionan con el estilo profesional: la promoción, el trabajo en equipo, la gestión de personal, la jornada laboral y los salarios. Los siguientes apartados exponen más específicamente cuestiones directamente relacionadas con las discriminaciones que afrontan las mujeres: la doble presencia empleo-cuidados, los estereotipos de género y percepción de desigualdades en los hoteles específicamente, la segregación laboral. Finalmente, las entrevistas analizan y proponen medidas de igualdad.

### c.1. Perfil sociodemográfico de los cargos de responsabilidad entrevistados

La descripción de trayectorias familiares y personales permite identificar el perfil biográfico de quienes ocupan puestos de responsabilidad en los hoteles de la isla. Los orígenes contribuyen a explicar las trayectorias profesionales y las percepciones, representaciones, opiniones y creencias sobre la carrera profesional y fenómenos relacionados como el *techo de cristal* o *la conciliación*, en el marco del sector hotelero. La hipótesis a contrastar es que las mujeres que acceden a cargos de responsabilidad se ven afectadas más que los hombres en sus trayectorias por cambios familiares. El alto porcentaje de mujeres separadas o divorciadas o sin parejas estables, o sin hijas/os frente a sus compañeros es una señal de avance hacia esa hipótesis (el 50% de las mujeres entrevistadas no tienen pareja mientras que tan sólo un 8% de los hombres se encuentran en esta situación).

El Instituto de la Mujer describía en 1990 el perfil de mujeres que ocupaba cargos directivos: *“Por lo que respecta al perfil biográfico característico de las directivas españolas se ajusta al siguiente esquema: mujer joven, con menos de 40 años, con carrera universitaria y bastante formación complementaria, preferentemente soltera o casada sin hijos, que ha conseguido el puesto por promoción interna y que no han tenido un ‘mentor”* (Instituto de la Mujer, 1990, citado en Barberá, et. al., 2000).

Tres décadas después, estas entrevistas parecen confirmar que el perfil no ha cambiado tanto, sin tener estas un carácter de representación estadística. Las mujeres entrevistadas que han accedido a los niveles de máxima responsabilidad tienen más alto nivel formativo (carreras y formación de post grado y en idiomas), solteras, casada sin hijos/as, a excepción de una directiva que es madre de un bebé. También son más jóvenes: de las 14 mujeres entrevistadas, siete tienen menos de 40 años, cinco entre 40 y 50 y dos son mayores de 50 años. En el grupo de los hombres hay cuatro menores de 40 años, cinco entre 40 y 50 años, y otros cuatro mayores de 50 años (tres de ellos por encima de los 55). En esta variable se ha intentado que la distribución de la muestra cualitativa sea reflejo, de forma aproximada, de la distribución por sexo y edad de los cargos de responsabilidad en los hoteles.

Los aspectos que describen el perfil biográfico de estas personas han sido: la edad, existencia o no de pareja, hijas/os, ocupación de la pareja, ocupación de familia de origen, formación, lugar de nacimiento y residencia:

El análisis de las **diferentes edades** pone de manifiesto la incorporación tardía de las mujeres al empleo en el sector y a los puestos de responsabilidad. A pesar de ser más jóvenes, las directivas de la muestra son quienes están al frente de la dirección de los hoteles: sus cualificaciones son más altas y tienen una buena trayectoria laboral a sus espaldas.

Otra de las variables analizadas es el **origen social**, fundamentalmente la ocupación de las madres y los padres de las personas entrevistadas. La influencia y los recursos familiares son muy relevantes en el diseño de las estrategias laborales y condicionan las elecciones, posibilidades, motivaciones y expectativas de las profesionales. El origen social en la transmisión profesional se vincula especialmente a la pertenencia de clase socioeconómica, aunque compartir el mismo espacio laboral puede facilitar procesos de incorporación al sector, así como las propias elecciones. (García Cuesta: 2009).

Un buen ejemplo de la influencia del origen social en un sentido tradicionalmente reproductivo lo encontramos en dos directores entrevistados, cuyos padres han sido (en un caso todavía sigue en activo), a su vez, directores de hoteles e incluso propietario del hotel, que ahora dirige el hijo. En el sector hotelero, especialmente en los establecimientos de corte familiar, existe una genealogía familiar en los puestos directivos. Curiosamente, en la muestra de mujeres la única vinculación familiar encontrada es la de una subgobernanta cuya madre trabajó durante varios años como camarera de pisos. Respecto a la pertenencia originaria al sector profesional, una directiva y un subdirectivo cuentan en sus familias de origen con sendos padres con cargos de responsabilidad. No obstante, el resto de la muestra no cuenta con familias relacionadas con el sector hotelero ni padres/madres en puestos de responsabilidad.

En cuanto al **lugar de nacimiento**, la mayoría de la muestra ha nacido en Canarias (ocho mujeres y siete hombres), en otros lugares del país (cuatro mujeres y dos hombres) y son extranjeras dos mujeres y tres hombres. De las cuatro mujeres que ocupan los niveles más bajos de responsabilidad analizados (subgobernanta y responsable de reservas) tres han nacido en las islas.

Un hecho compartido por todas las personas entrevistadas es la proximidad del **lugar de residencia** al lugar de trabajo, especialmente entre quienes están en los niveles más altos. La gran dedicación requerida en estos puestos y la demanda de disponibilidad aconseja vivir cerca del hotel, en las zonas turísticas.

Sin duda, **la formación académica** resulta fundamental para acceder a determinadas ocupaciones en cualquier sector de actividad económica, y no lo es en otros niveles y sectores. En nuestro estudio se observa con claridad esta relevancia diversa de las cualificaciones académicas, tanto en las mujeres como en los hombres entrevistados. El título universitario resulta fundamental para ocupar puestos de alta responsabilidad en algunos departamentos o áreas, como son dirección, subdirección, recepción, relaciones públicas. Pero no lo es en otros departamentos, donde ha sido suficiente con las cualificaciones profesionales adquiridas a través de la experiencia y la formación en el propio lugar de trabajo: es el caso de los departamentos de mantenimiento y limpieza.

Diferentes estudios señalan el bajo nivel educativo del empleo en el sector turístico en general y del subsector hotelero en particular. El bajo nivel educativo *“tiene que ver con las necesidades funcionales de unas actividades que concentran la mayor parte de la oferta (de empleo) en los niveles V (especialmente cocineros y camareros) y IX (ocupaciones elementales, especialmente personal de limpieza y cocina) (Marrero, et. al., 2016: 158).* Lo que significa que el mayor número de trabajadoras y trabajadores de los establecimientos alojativos turísticos se concentra en los departamentos de limpieza, cocina y restaurantes y presentan bajas cualificaciones educativas. Esta autora también destaca la dualización de los requisitos educativos exigidos para los distintos puestos: *“los estudios superiores son un requisito relevante para las ocupaciones de directivos, técnicos, profesionales y administrativos; mientras que en el resto de los grupos los requisitos educativos son menores” (Marrero, et. al., 2016: 159).*

Uno de los aspectos a destacar respecto a la formación es que, en la muestra, las personas entrevistadas nacidas en Canarias son las que tienen menor formación académica, tanto hombres como mujeres. Sus cualificaciones se vinculan más a la experiencia con el sector y origen familiar. Las entrevistadas procedentes de otros lugares tienen más credenciales y han accedido al mercado laboral en el sector a través de estas.

La edad atraviesa la relación entre género y cualificaciones académicas. Las mujeres en liderazgo están generalmente sobrecualificadas en todos los sectores (respecto a los varones). En el caso específico de esta muestra, que no es representativa a nivel estadístico, no obstante, sí mantiene relevancia por su posible impacto en las posiciones discursivas y por su relativo peso en el entorno más cercano de puestos de dirección en el sector hotelero de Tenerife:

- Las mujeres menores de 40 años tienen formación universitaria vinculada al turismo y/o a la economía. Tres de ellas cuentan además con estudios de post grado e idiomas en el extranjero, que las acredita como mujeres con elevada preparación para ejercer puestos directivos. De hecho, éstas son las dos directoras y la subdirectora.
- El grupo mujeres de edad situado entre los 40 y 50 años, cuenta con estudios asociados a antiguas titulaciones medias, de formación profesional o bachillerato, y alguna titulación universitaria de grado medio. Las dos mujeres mayores de 50 años tienen estudios básicos. La experiencia en el sector y la formación interna es la que les ha proporcionado el acceso a los puestos de gobernantas.
- Por su parte, los hombres menores de 40 años que están en los puestos de máxima responsabilidad aun con estudios universitarios de turismo y/o economía, tienen me-

nor nivel académico que las mujeres entrevistadas. Los hombres en cargos de menor responsabilidad tienen estudios básicos y formación en hostelería.

- El aspecto más relevante aparece en el grupo entre 40 y 50 años, en el que los hombres (con estudios básicos, solo uno con estudios medios) no han tenido que acreditar formación académica para acceder a los puestos de responsabilidad mientras que a ellas sí se les ha demandado credenciales académicas. Un último de los entrevistados de este intervalo de edad, tiene estudios universitarios de informática, una formación muy alejada de su ocupación que es 2º jefe de cocina.
- Por último, de los cuatro hombres mayores de 50 años, tan sólo uno tiene formación universitaria y máster. El resto cuenta con estudios básicos, su situación es igual a la de las mujeres de estas edades, han accedido a sus puestos a través de su experiencia y están presentes en varios departamentos (mantenimiento, cocina, restaurante y bares).

*El análisis de las entrevistas confirma que la muestra responde al referente habitual de sobrecualificación académica de las mujeres en puestos de responsabilidad.*

Las **situaciones personales y familiares** condicionan posiciones diferenciales de género en las trayectorias profesionales. La muestra de entrevistas es diversa respecto a variables relacionadas con estos aspectos, como son el estado civil, la presencia de hijos e hijas, ocupación de la pareja:

- Respecto al *estado civil* (situación de pareja casada/pareja de hecho), de las catorce mujeres entrevistadas siete tienen pareja y las otras siete no tienen pareja en la actualidad. Mientras que, de los trece hombres entrevistados, todos menos uno, tienen pareja en la actualidad. Lo que reproduce la imagen habitual de las diferencias de estado civil en los puestos de alta responsabilidad, donde los hombres responden mucho más al modelo de familia nuclear tradicional que las mujeres.
- En cuanto a la *existencia de descendencia*, la situación parece similar entre hombres y mujeres de la muestra: cuatro mujeres y tres hombres sin hijos/as, diez hombres, diez mujeres con hijos/as. Las mujeres con hijas/os mayores fueron madres cuando estaban en puestos de menor responsabilidad. Son mujeres con más de 44 años.
- Sin embargo, los hitos de trayectoria que relatan las mujeres con hijos/as muestran claramente que ellas son quienes se han visto más afectadas por este hecho en sus estrategias, decisiones y carreras. Un ejemplo, el de una mujer con un hijo menor de 3 años que no fue promocionada porque las exigencias de dedicación del ascenso eran incompatibles con los cuidados. En otro caso, otra mujer explica la decisión de permanecer más tiempo al cuidado de un bebé de pocos meses por temor a perder el puesto que ocupaba y una oportunidad de promoción. Y, además, están las mujeres con hijas/os de más edad que, o bien han interrumpido su trayectoria laboral o bien expresan frustración por haber renunciado a pasar más tiempo con sus familias, de una manera más intensa y directa de lo que lo hacen los hombres. El impacto de la doble presencia está presente en todas sus narraciones, en términos de renuncia o elección complicada entre roles que se dibujan casi incompatibles en la práctica profesional.

“Luego fue cuando mi segundo embarazo y ya ahí me tuve que me fui, me fui a los tres años, cogí una excedencia no una excedencia, sino me fui me fui del trabajo y estuve cuidando a mi hija dos años o algo así. Después ya decidí volver otra vez.

(Mujer, >50, Gobernanta, hotel 3 estrellas)”

- La *ocupación de la pareja* da cuenta de una notable homogamia profesional: de las siete mujeres con pareja, cinco de ellas son parejas que trabajan a su vez en hoteles, algunas en puestos de responsabilidad. En el caso de las parejas de los hombres, cuatro también trabajan en hoteles, las seis restantes se dedican a otras actividades. La endogamia matrimonial es habitual en los puestos de liderazgo: está relacionada con las redes sociales cercanas, las trayectorias formativas y profesionales y puede constituir un elemento de apoyo y facilitador especialmente en el caso de las mujeres-, para el desempeño de cargos de responsabilidad, al tener una pareja que comprende el sector y el habitus de carrera de alta dedicación. Ocurre que la pareja exogámica puede suponer un hándicap de compatibilidad entre familia y empleo, como se pone de manifiesto en la siguiente cita:

“[...] es verdad que yo con mi expareja terminé porque no entendía que yo saliese de mi casa a las nueve de la mañana y volviese a las diez de la noche, es que me decía, es que solo piensas en trabajar [ ].

(Mujer, 30-40 años, directiva)”

Finalmente, se destacan algunos de los elementos que hemos identificado en los perfiles biográficos de quienes están en los cargos de responsabilidad en los hoteles:

- En los puestos directivos, los perfiles de esta muestra cualitativa presentan algunas diferencias respecto a otras investigaciones sobre el *techo de cristal*: los perfiles femeninos se centran más en mujeres menores de 40 años con pareja, con o sin hijos/as, muy orientadas a carrera profesional y con menos de un año en el puesto.
- En el caso de los hombres directivos, también existen algunas diferencias con los perfiles tradicionales que también están presentes en la muestra (hombres de mediana edad, casados y con hijos/as). Por ejemplo, directivos más jóvenes y sin hijos/as que expresan su renuncia toma de decisión- por incompatibilidad, como ocurre también en casos de la muestra femenina. Si bien, el hombre no es el caso de la mujer directiva- deja abierta la posibilidad ser padre en un futuro, de una manera algo imprecisa:

“[ ] no tengo hijos porque mi profesión me obliga a pasar mucho tiempo trabajando, eso es uno de los digamos aspectos negativos que tiene esta profesión y bueno por otro lado entras ya en una edad en la que te empiezas a aclimatar y empiezas tener pues ciertas comodidades y bueno, como siempre le digo a mi mujer: si los niños tienen que venir que vengan, serán bienvenidos y si no pues también [ ].

(Hombre, 30-40 años, Director, hotel 5 estrellas)”

- El perfil de las gobernantas es diferencial: mujeres con algo más de 50 años, divorciadas y madres de dos y tres hijos/as, que no contaron con apoyo de sus parejas en el momento de los cuidados (a partir de ahora, se usará el término *pareja no corresponsable*). Frente a ellas, los jefes de mantenimiento y cocina, con el mismo perfil de edad y número de hijas e hijos, manifiestan haber contado y seguir contando con el apoyo de sus parejas.

## c.2. Trayectorias profesionales en los hoteles en Tenerife

Este epígrafe refleja las formas de acceso al empleo de las personas entrevistadas y sus recorridos profesionales (hitos, rupturas, cambios de recorrido). Así mismo, se recogen expectativas y motivaciones profesionales, percepciones sobre estas trayectorias.

### a) Modos de acceso al empleo en el sector hotelero

Como señala Barberá, et. al. (2009:136), el principal factor a considerar en un proceso de selección equitativo debería ser la formación (principal fuente de capital humano personal). Si este factor fuera el determinante de los procesos de selección y promoción profesionales, las credenciales de las mujeres no las colocarían en situación de paridad en los puestos de responsabilidad, sino que en muchos ámbitos tendrían presencia mayoritaria, porque su representación es mayor en los estudios superiores desde hace décadas. La realidad estadística es que las mujeres son minoría en los puestos de jefatura, por lo que parece evidente que la selección de recursos humanos tiene en cuenta otros factores que no son ajenos al peso de los estereotipos y roles de género.

Sin embargo, demostrar la discriminación tanto en el acceso como en la contratación entraña dificultades formales, a pesar de la legislación vigente (que contempla la garantía de igualdad, reforzada por la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres). La discriminación directa y formal ha sido en su mayoría sustituida por formas menos explícitas, indirectas de discriminación. Estas son complicadas de detectar en sectores como el hotelero, con una marcada segregación horizontal y vertical asociada aun a la división sexual tradicional del mercado laboral. Sin embargo, el análisis del acceso y promoción de las mujeres y hombres de la muestra pone de manifiesto elementos de discriminación indirecta en estos procesos desde el inicio (selección) que pueden suponer barreras o dificultades diferenciales tempranas, asociadas al fenómeno de suelo pegajoso.

Las empresas valoran una diversidad de aspectos en sus procesos de selección y promoción. Se trata fundamentalmente de un marco de cualificaciones que quedan definidas no necesariamente únicamente asociándolas a las credenciales. Las cualificaciones explícitas y formales se reconocen directamente en los títulos adquiridos, en las experiencias acreditadas. Pero, además, se valoran las cualificaciones tácitas, informales. Estas últimas son más subjetivas y se relacionan, no solamente con formas de comportamiento, expresión de valores, formas de vestir, actitudes. También con estereotipos sociales, entre ellos, los de género y los sexuales. Son precisamente estas otras cualificaciones no manifiestas las que parecen tener un gran peso en los procesos de selección, condicionando los procesos selectivos con un sesgo de género.

Los saberes implícitos en las cualificaciones pueden agruparse en tres apartados, según Fernández Steinko, (1996) (cit. en Cuesta: 2009): a) Los *saberes reglados* o conocimientos formales o académicos, que resultan fáciles de identificar y cuantificar. b) Los *saberes hacer*, que son los conocimientos prácticos adquiridos a través de la experiencia. Bastante más difíciles de reconocer y cuantificar. c) Los *saberes ser y estar*, se trata de capacidades psicosociales desarrolladas en el trabajo, como pueden ser pautas de comportamiento social, actitudes personales, etc.

Las investigaciones sobre el techo de cristal señalan que, en los procesos de selección de personal para los niveles de responsabilidad, tienen un peso más importante los *saberes ser y estar*, como cualificaciones tácitas que tradicionalmente se han identificado con rasgos o cualidades consideradas masculinas (fortaleza, carácter, autoridad, etc.). El predominio de los valores androcéntricos en la cultura organizacional provoca serias trabas para el desarrollo profesional de las mujeres (Barberá et. al., 2009: 135). Esta visión androcéntrica condiciona a

priori las opciones de las mujeres y refuerza los estereotipos de género en los significados, normas y valores que se construyen y comparten dentro de las organizaciones (Sarrió et. al., 2002: 170). En la actualidad, nuevas tendencias en las empresas, no obstante, se inclinan también a valorar rasgos como la empatía, la capacidad de trabajar en equipo, el liderazgo no directivo, la negociación, que son aspectos estereotipadamente asociados a las mujeres.

De manera diferencial, uno de los estereotipos que más afecta al desarrollo profesional de las mujeres es el asociado a la idea de la maternidad. Estos prejuicios llevan a pensar que todas las mujeres quieren ser madres y que la maternidad va a repercutir negativamente en el desempeño de su trabajo. Frente a esta idea, la paternidad no plantea connotaciones conflictivas para el acceso o promoción, pudiendo incluso ser considerada como un valor añadido (Ramos et. al, 2003: 273).

En el análisis de las formas de acceso al empleo de los hombres y las mujeres entrevistadas, los modos de acceso descritos varían en función de las ocupaciones y niveles de responsabilidad: para acceder a empleos base tanto los requisitos demandados como los criterios empleados son muy diferentes a los que predominan en otros puestos en niveles superiores de la estructura ocupacional.

Respecto a los puestos base, Una de las formas más frecuente de acceso a los empleos de menor categoría en algunos departamentos hoteleros es a través de referencias de jefes o jefas anteriores o a través de contactos, familiares o amistades, es decir, mediante redes sociales. Un modo de acceso compartido por hombres y mujeres. Esta forma de acceso aparece con más frecuencia en la muestra en los departamentos de restaurante, cocina y limpieza. Se trata de ocupaciones para las que no se demanda cualificación y experiencia y que tienen una gran rotación y escasa remuneración. Las narraciones señalan que entre camareros/a de restaurante y pisos y, especialmente en departamento de limpieza, es frecuente no realizar entrevistas ni pruebas. Por ejemplo, cuando en el hotel se necesita personal se recurre a hermanas, madres, hijas, primas, amigas de las camareras que ya trabajan en el hotel.

“Yo no ni llevé currículum ni nada, me dijo por teléfono ven mañana a hablar con el maître, recogí la ropa y a trabajar.

(Hombre, 30-40 años, 2º maître, hotel 4 estrellas)”

“Una camarera de piso, una camarera es la hermana de la hermana o la prima de la amiga, la amiga que busca a alguien que habla con ella y ah pues me pongo allí y etc.

(Hombre, 40-50 años, Jefe de Recepción, hotel 4 estrellas)”

El acceso en otros departamentos, tales como recepción, relaciones públicas, mantenimiento y animación exige unos niveles mínimos de cualificación y/o formación y sí se asocian a proceso de selección que, en ocasiones, incluye currículum, entrevistas y alguna otra prueba. Si bien, en los futuros cambios de puesto o categoría también funcionarán los mecanismos referenciales antes señalados, de jefes/as anteriores, u otras personas conocidas o amigas, etc.

“() porque a lo mejor en mi departamento como sí que pide unas facultades a lo mejor que es más difícil encontrar, ¿no? Alguien que hable alemán, que hable polaco, francés y tal, pues entonces la criba sí la hago yo y el jefe de recursos humanos con la dirección. ¿Vale? Siempre pasa por mí y con ellos. Una camarera de piso, una camarera es la hermana de la hermana o la prima de la amiga, la amiga que busca a alguien que habla con ella y ah pues me pongo allí y etc. Eso, eso. () Los filtros son menos, sí. Y entonces normalmente son alguien con

*alguien, entonces claro ya no entra mucho el jefe de departamento que busca algo si no que si algo aparece y me hace falta y ok. Pues dale palante. Entonces ya es diferente, es diferente la forma de cuando tú fichas a alguien.*

*(Hombre, 40-50 años, Jefe de Recepción, hotel 4 estrellas)*”

La importancia de las redes sociales como forma de acceso al empleo en la hostelería ha sido destacada por diversas investigaciones. Para el sector turístico canario, Marrero (2003: 207) señala que la mayoría de los trabajadores acceden a los puestos a través de redes sociales, las cuales permiten conectar las unidades domésticas con las productivas. El sector favorece la contratación de redes familiares en determinados puestos que considera de escasa cualificación. Siguiendo a Marrero (2003: 335), muchas empresas favorecen el reclutamiento de familiares de los trabajadores. La presencia de varios miembros de una familia en una misma empresa puede ser beneficiosa para la empresa y para los trabajadores. De un lado, éstos se ven obligados a un mejor rendimiento laboral para favorecer que los actuales y los futuros miembros de la empresa tengan la confianza del empresario. Su rendimiento actual es una garantía laboral colectiva y de inversión de futuro. De otro, la empresa se asegura la fidelidad de un grupo (doméstico) en una sola jugada: permitir la contratación de familiares.

En el caso del acceso a los puestos de más responsabilidad, las formas de acceso predominantes son distintas: promoción interna, mentoring, programas de desarrollo realizados dentro de las empresas, currículums y entrevistas. Otras formas de acceso más minoritario son, a su vez, relevantes desde una perspectiva de género: el acceso a través de la participación en la propiedad de la empresa y la captación de personal de otras empresas.

Las particularidades de acceso señaladas son identificadas en las trayectorias masculinas de quienes ocupan puestos de máxima responsabilidad. Una de ellas es lo que podríamos definir como el traspaso de los puestos directivos entre la familia. Se trata de hombres que han heredado el cargo directivo y también los hoteles que dirigen, sin ningún proceso selectivo. Lo que no significa que no hayan tenido que formarse y adquirir los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto.

El segundo modo particular de acceder a los cargos de responsabilidad detectado en esta muestra, más en hombres que en mujeres, podría denominarse captación que han experimentado hombres de la muestra: las empresas los han buscado y les han ofrecido el cargo responsable y no al revés, como parece más frecuente. En la muestra femenina, se reitera la búsqueda y espera de una oportunidad previas (búsqueda activa), y, aunque sí existe un caso similar, este no subraya y generaliza frente a la búsqueda activa- la selección por captación externa (méritos valorados por terceras personas).

“*( ) me llaman, me ofrecen una plaza lógicamente era muy atractiva ( ). - ( ) luego pasé a ser director de XXX y bueno llega un punto hace tres años y medio que yo quiero crecer ( ) en aquel momento cuando pues me llaman y me ofrecen la plaza. He tenido la suerte de que yo siempre me han buscado.*

*(Hombre, 30-40 años, Director, hotel 5 estrellas)*”

“*( ) como a la directora de este hotel la conocía porque había sido subdirectora en el XXX me llamó porque sabía de este puesto y me dijo ¿te apetece venir y tener un nuevo reto, unas nuevas oportunidades y un nuevo desafío? y dije pues por qué no... Y aquí estoy.*

*(Mujer, 30-40 años, GEX experience manager, hotel 4 estrellas)*”

La promoción interna aparece más vinculada a las mujeres en todas las referencias especializadas, mientras que los hombres aparecen más frecuentemente en el acceso por procesos de selección de personal. Las entrevistas mantienen esta tendencia que subraya cómo las mujeres deben demostrar previamente su valía durante tiempo para poder ser seleccionadas o elegidas para ocupar un cargo de toma de decisiones.

Una de las formas de acceso que tiene especial relevancia en los niveles de responsabilidad es el *mentorazgo*: una acción procesual de una persona con experiencia (la mentora), que enseña, aconseja, guía y ayuda en el desarrollo profesional y personal a otra (la tutelada). En el estudio no hemos detectado empresas que realicen de manera formal estrategias de mentorazgo, aunque estas prácticas se aplican de manera informal. Varias de las mujeres entrevistadas se han referido a distintas personas que confiaron en ellas y las ayudaron en sus carreras, en unos casos profesores/as de máster, en otras antiguas o actuales jefas o jefes. Todas estas personas reconocen el impulso que supuso en sus carreras profesionales el apoyo de estos mentores o mentoras.

“ ( ) un profesor del máster, estaba abriendo unos hoteles en Madrid y me llamó: mira te quieres venir a trabajar para Madrid ( ).

(Mujer, 30-40 años, GEX experience manager, hotel 4 estrellas)”

“ Y tuve la suerte de coincidir con un director que bueno, que vio que yo que tenía ganas y esta chica la vamos a ayudar, me ayudó bastante, y me promocionó él.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”

En varios casos, se trata de una labor de apoyo puntual, no tanto procesual, asociada a la capacidad y motivación que se percibe en el o la trabajadora a la que se desea ayudar, según interpretan las entrevistadas. Dentro de las cadenas, es habitual el uso de estrategias de *mentorazgo*, como una herramienta eficaz para retener al personal cualificado y desarrollar al que tiene un gran potencial. Estos programas tienen un efecto directo sobre la posibilidad de que las mujeres puedan progresar en las organizaciones, puede convertirse en una estrategia fundamental para el desarrollo profesional de las mujeres en el sector turístico y hotelero.

En varias entrevistas se hace alusión a los denominados programas de desarrollo, existentes en las cadenas hoteleras. Son programas formativos que dan la oportunidad al personal propio que desee participar voluntariamente en acciones encaminadas a dotar de las herramientas necesarias para el desempeño de puestos de responsabilidad en diferentes departamentos y niveles.

“ (...) hicimos un plan de desarrollo en lo que es la..., y claro, ellos notan, ellos ven, necesitaban de otro de dentro de lo que es el departamento, una subgobernanta, me lo propusieron en el plan de desarrollo aprendiendo y todo esto porque claro, yo estoy acostumbrada, y yo quiero conocer y ver, y entonces me lo propusieron y lo hice y ya estaba haciendo las funciones y en el plan de desarrollo...

(...) candidatos que van, que quieren promocionar, que quieren aspirar a algo...

( ) Que no se quieren quedar ahí, pues entonces hacemos reuniones cada cierto tiempo, pero era súper interesante por cómo eran, de cómo valoraban el trabajo, ( ), cómo hacer entrevistas, cómo intentar llevar el departamento

(Mujer, 40-50 años, Subgobernanta, hotel 4 estrellas)”

Uno de los programas existentes es el programa para dirección hotelera, dirigido a las personas que quieren acceder a puestos directivos en los hoteles. Las dos directoras entrevistadas y uno de los directores pasaron por esos programas, que les abrieron la puerta a la dirección.

En el caso de las mujeres, pasando previamente por puestos de subdirección, donde demostraron durante años sus capacidades antes de darles la oportunidad de dirigir un hotel. Una demostración que el director no tuvo que hacer.

Otro elemento importante en estos programas, es que, a pesar de que la inscripción es abierta y voluntaria, para acceder a ellos hay que pasar por un proceso de selección que también presenta ciertos elementos que pueden resultar discriminatorios: se incluyen preguntas referidas al grado de disponibilidad y movilidad (hacia lugares muy lejanos) para el desempeño de puestos directivos. Si aceptar un puesto directivo implica tener que desplazarse lejos, los roles tradicionales de género que aún mantienen las familias en sus estrategias dificultan a las mujeres esas posibilidades. También puede ocurrir que en los procesos de selección y promoción se considere a las mujeres previamente no elegibles, sin dejar posibilidad para optar a aquéllas dispuestas a dicha movilidad, con independencia de su situación familiar.

Pasada esa primera selección se produce otra, de carácter informal pero relevante en la práctica: el proceso formativo obliga a desplazarse y permanecer durante unas dos semanas fuera del lugar de residencia. En este punto es probable que haya mujeres que también renuncien. Finalmente, una última y definitiva selección pasada esa etapa formativa, contempla diversas pruebas. Es realizada por un tribunal de directivos/as de la cadena, integrado por una mayoría por hombres, que son la gran mayoría de los cargos directivos. Es conocido que la composición de género de los tribunales influye en la selección de afines o iguales, por lo que esta composición no paritaria de tribunales también puede ser considerada discriminatoria.

“ (...) es un programa de desarrollo para dirección hotelera. ( ). El programa es, ( ) tú te presentabas voluntariamente. O sea, era un programa que te desarrollaban durante un periodo de tiempo para ser director ( ). En mi caso fue un poco diferente ahora te cuento. Y era, o sea tú te presentabas voluntariamente, mandabas tu currículum, te hacían una selección previa telefónica, oye qué quieres, cómo te ves, dónde te ves, o sea te irías a Asia te irías a China o sea o te irías al Caribe. Una primera selección. De esa selección quedaban entre 30 y 40 dependiendo del año, o sea obviamente era un poco relativo, dependiendo también de los perfiles que se presentaran, y esos 30 se desplazaban a Palma de Mallorca y estaban dos semanas en un proceso de selección ya fuerte, o sea. Era análisis de cuenta de resultados. O sea, un poco de todo. Enfrentarte a una situación complicada, y había un tribunal de directores de la cadena con experiencia, después un test por parte de recursos humanos, diferentes pruebas. Y de ahí pues salían los que ellos consideraban que estaban preparados para ser directores. De mi año fuimos 8. O sea de 30 salimos 8.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

Otro de los programas puestos en marcha en las cadenas hoteleras para cubrir puestos de trabajo es el llamado “moving up”, que permite cubrir los puestos vacantes con personal del mismo hotel.

“ También lo que tiene muy bueno esta empresa es el moving up y es que cuando en otro hotel, en el mundo realmente, se libere una plaza, lo primero que hace es decirlo a nivel interno y se llama moving up claro, si estás interesado realmente Y sí, efectivamente todos los empleados tienen la posibilidad de, en el caso que sean interesados, y hay una vacante de presentarse o de...

(Mujer, 30-40 años, Responsable de reservas, hotel 4 estrellas)”

“ Aquí estoy de traslado ( ) Saltó un moving up, yo estaba en otro de la misma cadena. Saltó un moving up ( ) es como una oferta de empleo, por ejemplo, ellos ponen ofertas de empleo dentro de la cadena, sí, se necesita pues un segundo de cocina, se necesita una subgobernanta y a mí, por mi situación, digamos, personal me convenía más aquí. Entonces yo lo mandé, me conocían de la cadena y todo eso, y sobre la marcha al mes estaba aquí.

(Mujer, 40-50 años, Subgobernanta, hotel 4 estrellas)”

Hay diferencias entre las políticas de recursos humanos desarrolladas por las empresas, según sean cadenas, grandes grupos hoteleros u hoteles familiares e independientes. Las entrevistas muestran claramente la apuesta de las cadenas por la promoción interna, a través de los programas mencionados. Todo ello se traduce en oportunidades de promoción y ascenso para el personal que no están presentes en los hoteles independientes y familiares, en los que se recurre con frecuencia a la contratación de personas ajenas al hotel.

Las formas de organización condicionan también las posibilidades de las trayectorias profesionales. Estas son diferentes según el tipo de hotel: las cadenas han protagonizado importantes cambios en los últimos años en sus estructuras organizativas y dinámicas de funcionamiento, poniendo especial atención a la calidad en términos globales. Esta modernización ha implementado diferentes metodologías y protocolos. También se ha dado un giro importante a la gestión del personal, con orientación hacia el trabajo en equipo. Esta implica reuniones regulares. Diariamente, entre las jefas y jefes de cada departamento. Semanalmente, con la subdirección y/o dirección. Dichas prácticas plantean una estructura más horizontal y transparente en la toma de decisiones, canalizando demandas procedentes de las diferentes unidades, frente a la jerarquía tradicional asociada a otros hoteles, donde las personas propietarias tienen un gran peso en la toma de decisiones. Las estructuras más comunicativas siempre suponen un facilitador de la equidad en el trabajo, puesto que favorecen la visibilización de situaciones de discriminación y cualidades de grupos minoritarios o en posiciones débiles que de otra forma pueden permanecer ocultas.

“Clima laboral acabamos de hacer, pero hicimos también encuesta de satisfacción personal de comedor qué es lo que queréis, hemos invertido en el comedor, en el entorno de cada departamento pues estamos trabajando en ello, hablando con el personal, escuchando, intentando poner también la cultura de crear un bienestar en el departamento y así mantener a la gente, no con dinero, no con amenaza de que te vas de aquí, no encuentras trabajo

(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”

Los grandes grupos hoteleros están buscando continuamente personal. Sus características generan una gran *rotación laboral*. Así, personas que desempeñan un buen trabajo en un área determinada son requeridas para impulsar un nuevo hotel o proyecto, lo que a su vez da lugar a una vacante que debe ser ocupada por otra persona. Es habitual, por lo tanto, la rotación de personas en los cargos de responsabilidad de los diferentes departamentos. Por ello, la trayectoria profesional hacia el liderazgo en el sector hotelero de estos grandes grupos implica tener experiencias en diferentes hoteles ya sea dentro de un mismo grupo o diferentes.

### *b) El logro del puesto de responsabilidad actual*

La mayoría de las mujeres entrevistadas han accedido a los puestos de responsabilidad que ocupan en la actualidad (y también los ocupados con anterioridad) mediante promoción interna. Bien de una forma más regulada en el marco del hotel, cadena o grupo, bien porque fueron requeridas para ocupar estos puestos por jefes o jefas con las que ya habían trabajado. Si bien ya se conocían sus trayectorias, estas mujeres realizaron entrevistas que las entrevistadas describen como mero trámite, haciendo especial mención a que ya habían demostrado sobradamente su preparación para desempeñar el puesto ofrecido. A su vez, un hecho compartido por la totalidad de mujeres es que antes de ocupar sus primeros cargos de responsabilidad tuvieron que trabajar durante mucho tiempo y demostrar su capacidad para desempeñar estos puestos.

Como se mencionó anteriormente, la mayoría de los hombres entrevistados describen procesos de acceso a su puesto actual bien diferentes: selecciones abiertas donde presentaban el currículum, realizaban una entrevista y sin experiencia previa vinculada al hotel, accedían al puesto. La promoción interna está también presente en el caso de algunos entrevistados. No está presente en la trayectoria de las mujeres, sin embargo, el proceso de selección abierta sin experiencia previa.

“Para el último puesto de subdirectora me ha hecho la entrevista la directora del hotel. Con la cual ya he trabajado en mi primer hotel durante mis prácticas, ella me ha visto trabajar y se ha puesto en contacto conmigo, ofreciéndome el puesto, hemos hecho una entrevista informal y he aceptado, el puesto

(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”

“**¿Y cómo accediste a este puesto? ¿Te llamaron, hicieron promoción interna?**

*Promoción interna con cambio de empresa que tuvimos aquí en este hotel fue como logré promocionarme. ( ) O sea, justo al anterior paso que yo he dado, o sea, de jefe de economato a jefe de o a formar parte del departamento de compras, no hubo ni siquiera una entrevista, conocían mi trayectoria, habían visto, pues bueno, como trabajaba yo con la otra empresa y prácticamente fue no puedo decir que fue inmediato, pero fue en un transcurso de meses. Creo que simplemente fue cuestión de a ver, necesitamos cubrir este puesto, disponemos de ella, vamos a probar.*

(Mujer, 40-50 años, Responsable de compras, hotel 4 estrellas)”

Este hecho diferencial, siempre moviéndonos en el plano de lo discursivo, de las experiencias manifestadas, resulta coherente con una cultura organizacional masculinizada, donde se naturaliza el acceso directo de los hombres a la jefatura, mientras que las mujeres tienen que demostrar que son capaces de ocuparla, partiendo incluso de situaciones de subcualificación durante varios años antes de alcanzar puestos adecuados a sus niveles de formación y experiencia. En un sentido similar, algunos departamentos es el caso del de limpieza- se naturalizan como espacios femeninos, por lo que resulta más sencillo para las mujeres el acceso directo a los cargos de responsabilidad en los mismos.

“Me entrevistaron vieron que era la persona que necesitaban y..

**¿Te entrevistaron de recursos humanos, el maître y ?**

*El maître, la directora, varias personas.*

(Hombre, 30-40 años, 2º maître, hotel 4 estrellas)”

“Y entonces por unos compañeros me enteré que necesitaban plaza aquí, de jefe, entonces vine, pasé todas las entrevistas que hice con XXX, y aportando claro currículum ya pasado para que optar a la plaza de jefe de recepción.

**¿Pasaste unas pruebas de selección, como todo el mundo?**

*Eso es. Tanto en recursos humanos como con dirección.*

(Hombre, 40-50 años, Jefe de Recepción, hotel 4 estrellas)”

La captación como forma de acceso a puestos de responsabilidad que se localiza más en las trayectorias masculinas aparece señalada como una práctica bastante polémica en el sector, como también lo es el uso de relaciones familiares para el acceso a determinados puestos. En este sentido, en las entrevistas masculinas también se localizan traspasos de puestos directivos entre integrantes de una misma familia, lógicamente, más asociados a empresas pequeñas o familiares.

Las vías de acceso menos meritocrático a la jefatura, en general, se asocian a una mayor segregación vertical de género, ya que contribuyen a inmovilizar las estructuras previas de organización de las profesiones, puestos y jefaturas, también en términos de reproducción del género (Cambriles, et. al., 2007). La siguiente cita de uno de los directores entrevistados resulta bastante gráfica en ese sentido:

“Nos dedicamos mis hermanas y yo al negocio, somos la tercera generación que lleva el hotel. El primero fue mi abuelo aquí en frente y en su día, (...) luego mi padre fundó, construyó éste en el 59, lo regentó con mi abuelo hasta el 62 cuando falleció mi abuelo. Y luego en él, paulatinamente, nosotros cuando íbamos terminado los estudios nos íbamos reincorporando al hotel ¿no? ( ) tengo dos hermanas, de las cuáles yo soy el menor, de las cuales las dos hermanas la mayor se dedica, según el organigrama del hotel, se dedica lo que es la animación, el trato directo con los clientes y todo lo que son los jardines. ( ) Mi hermana la del centro lleva conmigo el hotel (...) Entre los dos, sí, entre los dos. Cada uno sabe lo que está haciendo el otro, ( ) Ella lleva lo que es todo el sector de alojamiento y pisos, vaya, y recepción. Yo por mi parte me dedico a lo que es, principalmente, a alimentos y bebidas y, cómo es, dirección técnica, cómo sería eso. ( ) actualmente estoy como consejero delegado, sí, y luego mis dos hermanas como consejeras normales.

(Hombre, 40-50 años, Director, hotel 4 estrellas)”

### c) Expectativas profesionales, auto atribuciones y motivación para la promoción

La escasa motivación y expectativas profesionales es uno de los argumentos que se han esgrimido para explicar y/o justificar la ausencia de mujeres en los niveles de responsabilidad en las empresas. Una idea que puede resumirse en la frase: *las mujeres no desean el poder*. Las mujeres no acceden a estos puestos porque no están motivadas para ello, son menos ambiciosas que los hombres. No obstante, son muchas las investigaciones que contradicen esta idea, algo que hemos podido ratificar en las entrevistas realizadas, especialmente en el caso de las mujeres con mayor formación universitaria que presentan unas alta expectativas laborales. Hombres y mujeres con perfiles similares comparten las mismas motivaciones para llegar a los puestos más altos en el sector.

“¿Siempre te planteaste puestos de responsabilidad?

Sí. A ver yo tenía muy claro que yo quiero aspirar a lo máximo en la hostelería, y tengo claro que seguiré creciendo, este no será el último puesto de responsabilidad que tenga, porque me siento capacitado para otras guerras.

(Hombre, 30-40 años, Director, hotel 5 estrellas)”

“ ( ) porque yo en principio he aceptado las practicas, o sea yo quería trabajar en , en alojamientos turísticos, hostelería y bueno en principio he llegado a la oficina central para solicitar prácticas y quería dirigir los hoteles, todos. Y claro, pero me dijeron que, empezando poco a poco, humildemente, y claro, si empecé y tal, y así me he quedado.

(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”

Sin embargo, las narraciones de las trayectorias profesionales dejan patente como estas expectativas son muy alentadas y apoyadas desde el entorno familiar y laboral en el caso de los hombres. Mientras, las mujeres con frecuencia relatan frenos asociados a diversas presiones sociales que pueden acabar mermando la iniciativa personal y convirtiéndose en auto atribuciones negativas y limitantes. Las presiones sociales se vinculan a los estereotipos y roles de género atribuidos social y culturalmente a las mujeres. Los estereotipos presentan como una

contradicción el doble papel de las mujeres como profesionales de alto nivel y como responsables de primera línea de los cuidados familiares. La asociación esencialista de las mujeres a los roles de cuidados con independencia de que se asuma que, además, tienen que tener un empleo- se utiliza como barrera de facto para mantener su segregación en el mundo profesional de alto nivel. La sociedad sigue premiando el éxito profesional en los hombres y el éxito como madres de las mujeres.

La alta dedicación del buen profesional entra en clara contradicción con la de la buena madre como se explicó anteriormente (García Cuesta: 2009) e influye, no solo en las auto atribuciones, motivaciones y expectativas de hombres y mujeres de forma diferencial, sino también en la forma en que unos y otras son valoradas en el mundo del empleo, en los procesos de selección, pero también en los juicios sobre las posibilidades, capacidades y méritos de cada profesional. Las barreras objetivas y subjetivas que se generan en este doble proceso (de interiorización y de limitaciones externas) se traducen finalmente en trayectorias, experiencias y narraciones diferenciales en los discursos de hombres y mujeres con respecto a su carrera profesional.

En el ámbito de los procesos facilitadores o limitantes de las expectativas y motivaciones, precisamente, uno de los más relevantes para la orientación a la meta profesional y a la motivación para desempeñar cargos de responsabilidad es la *influencia de la familia de origen*. Un aspecto muy señalado en las entrevistas, entre quienes ocupan puestos directivos en hoteles. Existe un reconocimiento expreso a la importancia que ha tenido la familia de origen en su motivación profesional para el éxito. La familia ha actuado como modelo y referente, fomentando intereses y actitudes que le han llevado a ocupar los puestos que ostentan en la actualidad. La vocación es en realidad una percepción de la propia motivación muy asociada a la historia familiar. Resulta complicado tener vocación hacia escenarios laborales lejanos, alejados de las experiencias concretas, familiares, de clase y de género.

“Mi padre sigue ejerciendo todavía, es director también de hotel, yo pues claro soy hijo de director de hotel, durante toda mi infancia pues he vivido en hoteles, bueno sé lo que es la profesión desde pequeño. ( ) yo soy director por vocación.

(Hombre, 30-40 años, Director, hotel 5 estrellas)”

En el otro extremo, las gobernantas y subgobernantas tienen unas escasas expectativas de logro profesional. Ellas tienen como referencia a sus madres, que han trabajado como camareras de piso durante toda su vida laboral, además de contar con escasa formación académica. Sus discursos reproducen también la asociación entre el capital familiar y la motivación u orientación hacia la promoción profesional.

Por otra parte, la formación académica está también íntimamente asociada a las motivaciones y orientaciones de carrera, en correlación positiva. En este sentido, en la muestra se observan diferencias significativas entre las mujeres jóvenes y, sobre todo, entre las mujeres con formación académica y las que tienen escasa formación:

- a) Mujeres jóvenes y formadas: primero tuvieron el deseo (de alcanzar niveles de responsabilidad), después el trabajo y el esfuerzo, y finalmente la oportunidad.
- b) Mujeres mayores y menos formadas: primero fue el trabajo y el esfuerzo, después la oportunidad y por último el deseo.

Sin embargo, en el caso de las mujeres, la gran motivación que tienen al terminar su formación y empezar a trabajar se ve de alguna manera frustrada cuando ven cómo los puestos que les ofrecen no cumplen con sus expectativas. Han tenido que pasar por años de subcualificación en puestos de recepción, relaciones públicas, muy por debajo de su preparación, a la espera de puestos de relevancia que tardan en llegar, que nunca llegan o que llegan en momentos inoportunos (con un bebé de pocos meses, después de llevar más de ocho años trabajando). En general tienen asumido ese peaje que tienen que pagar si quieren alcanzar los niveles de alta responsabilidad.

En el caso de las mujeres con estudios universitarios que ocupan puestos de responsabilidad media, encontramos importantes diferencias entre las trabajadoras de hoteles familiares e independientes y las que trabajan en hoteles de cadenas. En estos últimos, las mujeres entrevistadas perciben más posibilidades de ascenso, gracias sobre todo a las políticas de promoción interna existentes en la empresa. Por ello, se muestran más motivadas y con la esperanza de acceso a liderazgo. Las mujeres de los hoteles familiares e independientes describen cierta resignación, al ver escasas posibilidades de ascenso desde sus puestos estables. En sus narraciones se detecta la decepción por el esfuerzo dedicado, en detrimento de su familia, para finalmente no poder optar a la promoción e incluso, ser penalizadas con cambios horarios que complican enormemente la conciliación de la vida familiar y laboral.

**“O sea, la empresa luego no ha puesto a disposición del personal medidas para conciliar la vida laboral con la**

*No, no, en este caso nada, no ha valorado los 29 años, que he trabajado horas y horas, hasta 15 horas al día, 20 si hace falta. Que no he librado durante un tiempo si no tenía gente, nada, o sea no valoraron nada, yo lo digo y punto. ( ) no le importa ni que yo lleve con este horario toda la vida, que yo organice mi vida y ser madre porque mi horario me lo permitía, mis guarderías, ¿sabes? estaban adaptadas a mi horario, todo eso, y un mes, una vez al mes hago fin de semana. ( ) es un problema, y más cuando tú ves que no es necesario lo que estás haciendo ( ).*

*(Mujer, 40-50 años, Jefa de recepción, hotel 3 estrellas)”*

Finalmente, las mujeres y hombres menos cualificados a nivel académico presentaban pocas expectativas iniciales: empezaron a trabajar en los departamentos de limpieza, restaurante o mantenimiento con el objetivo de mantener sus empleos. Sin embargo, los hombres de la muestra fueron ascendidos en sus puestos, lo que les motivó para generar expectativas de seguir promocionando.

**“Entonces empecé como servicio técnico, a los tres o cuatro años ya me dieron la plaza de segundo ( ).**

*(Hombre, >50 años, Responsable de mantenimiento, hotel 4 estrellas)”*

A las mujeres, en cambio, este primer ascenso les llega mucho más tarde, lo que se traduce en unas menores expectativas y motivación. Este elemento diferencial en sus trayectorias, unido a las creencias estereotipadas sobre los hándicaps del liderazgo femenino (las mujeres no tienen madera para dirigir) no facilita un incremento de su motivación y orientación hacia el desarrollo profesional. Más bien, acaba cerrando el círculo de la profecía autocumplida.

En este sentido, las trabajadoras del departamento de limpieza, tras años trabajando, se muestran sorprendidas cuando les ofrecen un ascenso que, en muchos casos, llegan a considerar inmerecido. Sus auto atribuciones negativas han bebido de fuentes diversas, entre ellas la propia experiencia laboral. Sin embargo, al igual que les sucede a los hombres, tras desempeñar durante un tiempo su primer puesto de responsabilidad sí se sienten capaces de asumir

más responsabilidades y expresan deseos de seguir creciendo profesionalmente. El escenario de la experiencia contribuye a modificar su autovaloración profesional. Si bien, encontramos casos de mujeres que no desean optar a puestos superiores porque no se creen capaces. Algo que ningún hombre plantea y que da cuenta de la persistencia de una baja autoestima profesional de algunas mujeres, a pesar de haber desarrollado con eficacia su cargo actual.

**“Y cuando tú empezaste a trabajar en los hoteles como camarera de zonas comunes, después de un tiempo, viendo cómo era, cómo funcionaba te planteaste: yo quiero mejorar en mi puesto, tener un puesto de responsabilidad. ¿O no fue así?**

*No me lo planteé, no me lo esperaba.*

*(Mujer, 40-50 años, Subgobernanta, hotel 4 estrellas)”*

**“Y tú te planteas seguir subiendo en**

*No. ya lo de gobernanta no sé*

**¿Porqué?**

*No sé. Lo veo muy grande para mí. Me gustaría subgobernanta, estoy contenta*

**¿Y no crees que te valoras poco? Porque te creías que subgobernanta era mucho para ti y te lo han ofrecido tres veces**

*Ya, a lo mejor con el tiempo pues me cambia la mentalidad (...).*

*(Mujer, 40-50 años, Subgobernanta, hotel 4 estrellas)”*

En cuanto a las posibles dudas que pudieran tener a la hora de aceptar el puesto de responsabilidad actual, muchas de las mujeres entrevistadas reconocen haberlas tenido. Unas dudas que esconden una serie de miedos que frenan la promoción de estas mujeres, convirtiéndose en barreras personales que pueden llevar a su autoexclusión. Estas van desde el miedo a tener problemas con quienes hasta ese momento habían sido compañeras y compañeros, el miedo a que no se reconozca su autoridad, la inseguridad a no saber desempeñar sus nuevas funciones, el miedo a no poder conciliar su vida personal y familiar con este nuevo trabajo o el miedo al éxito.

**“Y cuando te ofrecieron cuando se te ofrece la posibilidad de ser jefa de recepción ¿Qué aspecto fue el que valoraste o cuáles son?**

*Yo en principio no quería porque yo era la más joven, la última que había llegado e iba a tener problemas con mis compañeros.*

**O sea, de entrada, no lo querías aceptar por eso**

*Exacto.*

*(Mujer, 40-50 años, Jefa de recepción, hotel 3 estrellas)”*

**“¿Hubo algo que te generó temor?**

*( ) las actitudes de personal, cambio de actitud cuando coges un puesto de responsabilidad porque por un minuto he empezado de prácticas, he empezado de prácticas con una plantilla de edad digamos en el medio 40 años, y empiezo yo con mis 25, en este momento, 24 que tenía, 24 de prácticas, y en tres años he llegado al puesto de subdirección con 28 ¿no? entonces la percepción de, con 27 perdón, con 27, y la percepción del personal al principio me costó, me constó que me percibieran, que me tomaran en serio o que más bien, bueno sí, que me tomaran en serio, el respeto*

*(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”*

“Me costó. Me costó y las dos primeritas semanas, antes de promocionarme casi me echo hasta para detrás, porque claro, es otra responsabilidad, das con mucha gente, tienes que ser muy tolerante, tienes que escuchar y cuando estás en piso pues estás en tu trabajo, estas en lo tuyo y nada, te olvidas de los demás, tienes tu responsabilidad que son tus clientes, tu piso y nada más. Aquí no, aquí tienes más responsabilidades, ( ).

(Mujer, 40-50 años, Subgobernanta, hotel 4 estrellas \*\*)”

“Me decías que tienes un bebé de 10 meses y hace 5 meses te ofrecieron la dirección. Para aceptar este puesto ¿qué fue lo que valoraste y si hubo algo que te hizo dudar? ( ).

( ) lo que me hizo dudar simplemente la , el miedo a no saber organizarme con un bebé, porque yo el puesto lo quería, desde hacía mucho tiempo. Entonces lo que me hizo dudar es eso, el miedo de decir, un niño tan pequeño, cómo me voy a organizar, mis horarios, tengo horario partido, tengo que estar hasta tarde en el hotel. Pero bueno, ya eso ha pasado, cuento con la ayuda de mi madre, porque si no tampoco creo que hubiera sido capaz, no lo sé.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”

Los hombres en cambio manifiestan de forma casi unánime no haber sentido ningún temor ante el ofrecimiento de un puesto de mayor responsabilidad, no describen problemas de autoestima vinculados con el empleo o la conciliación y mantienen un alto autoconcepto profesional. Sobre todo, no perciben una posible incompatibilidad con su vida familiar, que no se visibiliza en sus discursos, ante la centralidad de la carrera profesional tiene en una biografía dibujada por los parámetros tradicionales de separación de la familia (asociada a los cuidados de la esposa/madre) y la profesión (desvinculada de tales tareas) Tan sólo uno de los entrevistados reconoce haber sentido miedo ante el ofrecimiento del puesto actual que significaba un cambio importante de responsabilidades. Se trata del segundo jefe de cocina al que hacíamos referencia anteriormente, y que destacaba como principal aspecto valorado el buen trato de su jefe.

Las menores expectativas de desarrollo profesional y la menor motivación conforman una barrera para el ascenso de las mujeres a los puestos de responsabilidad en los hoteles en la isla. La conciencia que tienen las mujeres de las dificultades que tienen en su carrera, unida a unas auto atribuciones más exigentes y limitantes, acaba generando cierto conformismo en sus expectativas. Aceptan puestos por debajo de su experiencia y preparación, salarios más bajos que sus compañeros hombres, menor reconocimiento, más años trabajando para acceder a los puestos etc. Lo que, sin duda, tiende a perpetuar y reproducir las desigualdades y discriminación de género en el ámbito hotelero.

El proceso descrito se repite con tanta frecuencia en las investigaciones sobre trayectorias profesionales en perspectiva de género, que se conoce como laberinto de cristal. Un término que reconoce la complejidad de factores externos (organizacionales, de acceso y promoción generificadas, subcualificación y exigencias diferenciales, presión social y familiar, ausencia de mentorazgo, familias no corresponsables, ausencia de conciliación) e internos (motivaciones y expectativas diferenciales, ajuste de expectativas a la baja, auto atribuciones).

Muchas mujeres se pierden en ese confuso laberinto de cristal en el que se convierten sus trayectorias laborales. Algunas se quedan a mitad del camino que habían iniciado y para el que se habían marcado unos objetivos de éxito. En unos casos porque no saben cómo seguir y en otros porque se desaniman, valoran los costes personales y/o familiares que tiene intentar seguir avanzando y deciden parar y conformarse con lo que han logrado, en una suerte de ajuste de las disonancias que produce la situación.

**“Mira, este puesto que estás ocupando ¿está respondiendo a las expectativas que te creaste cuando te lo ofrecieron y cuando aceptaste?”**

*Sí, soy realista*

**¿Qué quiere decir eso?**

*Yo sabía lo que estaba aceptando, sabía lo que me iba a suponer, sabía lo que iba a recibir de retribución, o sea no me hago ilusiones de que Tengo bien claro qué es lo que estoy haciendo aquí, qué es lo que voy a recibir, qué es mis funciones y qué es lo que me espera en el futuro y que es lo que a dónde puedo llegar a parar y lo que puedo conseguir. Entonces sí, no estoy decepcionada ni nada porque sabía.*

*(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”*

#### *d) Motivos explicitados para aceptar el puesto*

La idea de avanzar, aprender, desarrollarse profesionalmente, está presente en casi todas las entrevistas como principal causa para aceptar los puestos que ocupan actualmente. En algunos casos, en los que este nuevo puesto supone un cambio de hotel, se añade como elemento importante el hecho de conocer al jefe o jefa con la que iban a trabajar, y/o a otras personas del equipo, con las que ya habían trabajado previamente. En este sentido, es necesario destacar la importancia que tienen aspectos como el equipo, la confianza y la lealtad en la organización del trabajo en el sector hotelero, y que se refleja en el discurso de varias de las mujeres entrevistadas.

**“¿Qué valoraste para aceptar este puesto?”**

*Sí Pues el entorno de trabajo, porque conocía a las personas, conocía a, a la directora, conocía al jefe de cocina, a la gobernanta y a la subgobernanta, entonces quieras que no*

**Porque todos venían de**

*Claro, al final es un entorno que ya conocía, me gustaba su forma de trabajar, su política de entender, o sea, su manera de entender la hotelería, digámoslo así.*

*(Mujer, 30-40 años, GEX experience manager, hotel 4 estrellas)”*

**“Y segundo es también la, mi jefa, la directora es una persona en la que siempre me he fijado profesionalmente porque ella también ha tenido un trayecto largo de subdirección y de recepción y de relaciones públicas, entonces yo cuando he cogido su puesto en mi hotel anterior, porque ella también ha desempeñado funciones en este hotel de subdirectora, yo cuando he cogido su puesto me he encontrado con muchísima información muy bien detallada, muy bien, entonces yo quería aprender de esta persona y digo, pues con esta persona sí quiero trabajar.**

*(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”*

Esta idea de la lealtad y la confianza como elementos que tienen un peso importante para valorar un nuevo cargo también está presente en el discurso de algunos entrevistados. Es el caso de un segundo jefe de cocina que decidió aceptar un cambio de puesto ofrecido por un antiguo jefe, a pesar de que implicaba cambiar de hotel y una reducción salarial.

**“Aunque yo cobraba cobraba más en otro trabajo,**

*( ) entonces él, siempre ha trabajado conmigo, y me ha tratado muy bien y ha tenido esta fe en mí.*

**( ) ¿qué valoraste para tomar la decisión de aceptar el puesto? Tú decías que conocías ya al jefe**

*Lo que acabo de decir que él, él, yo confío mucho en él. La verdad es que es una persona extraordinaria para mí porque yo no he visto otro jefe de cocina, otro jefe mío, que trate tan bien la gente, que no, yo no me he visto ( ),*

*entonces, eso es la única única razón por cuando yo acepté su propuesta ( ). Yo la verdad que voy contigo porque te conozco y sé que yo contigo me siento muy bien y me ha tratado siempre bien.*

*(Hombre, 40-50 años, 2º jefe de cocina, hotel 3 estrellas)*”

### *e) Tiempos de promoción y valoración para la aceptación del puesto actual*

Uno de los aspectos que evidencia las diferencias de género en las trayectorias laborales es el tiempo que han tardado las personas entrevistadas en acceder a puestos de responsabilidad, como hemos visto en un apartado anterior.

Lo más llamativo, una vez más, son las diferencias de género en los puestos directivos: las directoras cuentan con una trayectoria laboral superior a los 8 años, aunque ocupan en la actualidad su primer puesto de dirección, tras ocupar puestos intermedios. Por otro lado, los directores entrevistados llevan más de 14 años ocupando puestos directivos, sin haber pasado por cargos intermedios. La situación se repite en los puestos intermedios: la subdirectora lleva seis años trabajando como tal el puesto se supone transitorio- y hace sólo un año que llegó al cargo, tras haber estado en distintas ocupaciones en progresión durante cinco años más. El subdirector lleva cinco años trabajando, desde el principio en puestos de alta responsabilidad, siendo este el segundo puesto de subdirección.

Un perfil diferencial es el de mujeres mayores de 50 años del departamento de limpieza: llevan más de treinta años trabajando y más de diez ocupando los puestos de gobernanta. Sus departamentos están totalmente feminizados y no tienen posibilidades de acceder a otros departamentos que basan la selección o el acceso en saberes reglados. Algo similar ocurre con el mantenimiento, donde su jefe lleva treinta y dos años trabajando y accedió al cargo tras la jubilación de su jefe.

En los departamentos de cocina, restaurantes y bares sólo hemos podido entrevistar a hombres, inmensa mayoría en sus puestos de responsabilidad. En estos departamentos las mujeres se han incorporado de forma tardía, y se han encontrado con jefaturas ocupadas por hombres desde hace más de 20 años, puesto que las posibilidades de ascenso están limitadas a corto plazo.

Un claro ejemplo de cómo los tiempos de promoción se alargan para las mujeres, especialmente en los entornos empresariales más familiares o independientes, lo encontramos en la jefa de recepción de un hotel de un grupo familiar. Tiene 48 años, lleva veintinueve en la empresa, quince en el mismo hotel, y tan sólo nueve en el cargo. Ha tardado veinte años en acceder a la jefatura del departamento.

### *f) Satisfacción con el puesto de responsabilidad*

Las mujeres de la muestra presentan posturas polares respecto a su satisfacción con el cargo. Desde una altísima satisfacción hasta una gran resignación. Los niveles más altos de satisfacción expresados en las narraciones están en mujeres directivas o de puestos intermedios a los que llegaron con escasas expectativas iniciales y escasa formación académica. Remiten a significantes de pasión asociada al trabajo: cuya experiencia personal con el trabajo se caracteriza por la pasión (me encanta mi trabajo, me encanta mi trabajo), lo que implica una asociación vocacional y de satisfacción personal (Castaño, 2009).

“*Sí. Yo estoy súper contenta. Sí, el hotel bueno va en la línea que marcamos, o sea yo me siento súper a gusto aquí en el, en ( ) con el equipo, con, bueno me siento apoyada por la compañía, por mi jefe o sea que no, realmente no tengo ninguna queja.*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)*”

La segunda dimensión presente en la idea del trabajo como pasión, es la del sacrificio. Al valorar su trayectoria, se explicita la dureza del camino y se habla abiertamente del sacrificio (Y tienes que sacrificarte mucho, subgobernanta), y de las renunciaciones que han tenido que hacer y siguen haciendo para poder desempeñar el cargo. Las mujeres señalan sobre todo las renunciaciones de dedicación a las/os hijas/os. El referente pasión se vincula a rasgos personales y deslocaliza la responsabilidad de las condiciones de trabajo, trasladándola al ámbito de las elecciones personales: estas mujeres consideran que nadie les ha obligado a sobre esforzarse, a realizar sacrificios como trabajar doce horas diarias, por ejemplo. Asumen que es necesario pagar un precio y asumir una serie de compromisos que generalmente se traducen en renunciaciones personales y entienden los condicionantes estructurales limitantes solo como señal para justificar su sobreesfuerzo (García Cuesta: 2007; Castaño, 2009: 132).

Frente a estas mujeres de trayectorias esforzadas y con alta orientación a la carrera, aparecen otro grupo de entrevistadas que no muestra especial satisfacción ni con el puesto ni con su trayectoria: a pesar de tener una elevada formación y señalar altas expectativas y motivación profesional inicialmente, han visto cómo sus carreras se quedaron estancadas, o sus metas se mantienen alejadas. La insatisfacción se asocia también a cambios en los tiempos de trabajo que han perjudicado de manera notable la conciliación de trabajo y familia. Todo ello hace que este grupo de mujeres se muestren medianamente satisfechas o incluso muestren cierta resignación ante una realidad que parece que no van a poder cambiar.

“**Y ¿les obligan una vez en la semana?**

*Una tarde, un día*

**Y la tarde de guardia ¿Cuántas horas son?**

*Pues puede ser de 1 a no, 8 horas igual, pero, es la tarde, no tengo guarderías para que me lo cuiden, es más complicado, entonces*

**Estás negociando**

*Es difícil. No, no, no, me dijeron que no*

**Te dijeron que no**

*Que eso es lo que hay, que tengo que hacerlo, no le importa ni que yo lleve con este horario toda la vida, que yo organice mi vida y ser madre porque mi horario me lo permitía, mis guarderías, ¿sabes? estaban adaptadas a mi horario, todo eso, y un mes, una vez al mes hago fin de semana.*

**Supongo que será tu pareja quien**

*No es que él, él tampoco tiene también trabaja es que ese es el problema, que nos ha trastornado la vida totalmente*

**Y cómo te lo has ¿cómo se organizan?**

*Pagando a la gente, hay días que gasto más de lo que gano para poder venir a trabajar.*

*(Mujer, 40-50 años, Jefa de recepción, hotel 3 estrellas)*”

Frente a las mujeres, la mayoría de hombres entrevistados se muestran bastante satisfechos con su trayectoria y su puesto actual. En los discursos masculinos también está presente la idea del trabajo como pasión en su doble dimensión (vocación, sobreesfuerzo), siendo que sus carreras han evolucionado de forma muy positiva, superando las expectativas iniciales.

“Me siento satisfecho ( ). Veo la evolución de que mi trabajo cada día va evolucionando a más, a la mejora que me propusieron cuando vine. Veo que va evolucionando en una línea positiva ( ).

(Hombre, 30-40 años, 2º maître, hotel 4 estrellas)”

La idea del sacrificio también aparece en la valoración que hacen los hombres, al igual que las mujeres mencionan la alta dedicación que requieren estos puestos. Sin embargo, sus renuncias se limitan al ámbito del tiempo libre que no pueden pasar en familia (ocio, festivos, fines de semana), sin manifestar renuncias vinculadas a los cuidados de los/as hijos/as u otros escenarios de rol corresponsable (que no se localiza en la muestra masculina).

“Claro. Hay cosas que uno siempre ha querido y nunca se ha podido como un 31, por la noche, un día, un día 25 y esas fechas en navidades jamás las hemos librado yo por lo menos.

(Hombre, 40-50 años, Maître, hotel 3 estrellas)”

“Yo cuando me pasé a la hostelería yo ya sabía perfectamente que no iba a tener más nunca un 31 de diciembre ni iba a tener un 24, yo hay cosas que sabía que no iba a tener.

(Hombre, >50 años, Director de Alimentos y Bebidas, hotel 4 estrellas)”

Mientras que el cambio y la movilidad en la promoción a los puestos de responsabilidad en el sector es valorado de forma ambivalente por las mujeres (un reto, una necesidad, una obligación, una renuncia, un problema de conciliación), los discursos masculinos no describen los cambios en términos de renuncia o sacrificio, al contrario, se plantea como algo libremente elegido, motivador y valorado positivamente.

“Incluso la el tener que estarse moviendo constantemente, si yo trabajo 3 años en un lugar y a los tres años me voy o cuatro, hay que moverse es una decisión que tomé en su momento, y yo le enseñé a mi hijo desde pequeño que nos íbamos a mover cada 3 o 4 años, entonces está siempre con la expectativa, incluso él está esperando siempre, ¿cuándo nos mudamos?, está preparado siempre, preparado para el cambio. Pero fue una decisión que tomé yo en un momento determinado de mi vida. Yo dije el mundo es cambiante, constantemente y cada día cambia más y yo quiero cambiar, deseo cambiar.

(Hombre, >50 años, Director de Alimentos y Bebidas, hotel 4 estrellas)”

En definitiva, una vez más aparecen desigualdades de género en otras de las variables analizadas. La satisfacción generalizada de los hombres con su trayectoria profesional y su puesto actual contrasta con la insatisfacción que muestra un grupo significativo de mujeres, especialmente por sus expectativas no cumplidas.

### **c.3. Barreras, discriminaciones y otras limitaciones de género en las trayectorias profesionales**

Para localizar la tipología de limitantes de género que aparecen en las narraciones de la muestra, señalamos en primer lugar que casi la totalidad de las personas entrevistadas están vinculadas al sector hotelero, tan sólo un par de hombres y mujeres han trabajado en otros sectores, pero vinculados a la hostelería y/o al turismo. En este sentido, podríamos decir que se trata de trayectorias intrasectoriales.

Por otro lado, categorizamos las trayectorias en tres grupos, atendiendo al criterio de estabilidad en el lugar de trabajo:

1. En primer grupo lo integran personas que siempre o la mayor parte del tiempo ha trabajado en un mismo hotel.
2. Un segundo grupo sería el de las personas que han permanecido en la misma empresa, en el mismo grupo o cadena, pero que han pasado por varios de sus hoteles.
3. Y un tercer grupo caracterizado por la rotación o movilidad laboral, se trata de personas que independientemente de su edad, tienen trayectorias marcadas por una gran rotación, han pasado por muchos hoteles.

Aunque todas las personas cuentan con una larga trayectoria profesional, que acredita su idoneidad muestral, esta varía en función de la edad y formación:

- Por un lado, encontramos a hombres y mujeres mayores de cuarenta y cinco años y con escasa formación académica que presentan trayectorias similares en cuanto a duración y estabilidad.
- Hay otro grupo de mujeres un poco más jóvenes, pero también con escasa formación académica que presentan diferentes trayectorias a las de más edad. Se incorporaron al mundo laboral más tarde, tras la crianza, y cuentan también con una larga trayectoria: entre diez y quince años trabajando, y entre uno y tres años ocupando los puestos de responsabilidad.
- Respecto a la muestra más joven: las mujeres tienen más formación, se incorporaron al mundo laboral al terminar su preparación académica. En muchos casos al terminar las prácticas, incluidas en su formación, recibieron una oferta del hotel en el que las habían realizado, pero siempre para hacer trabajos de inferior categoría a su titulación. Algo que no ocurre con los hombres con los que comparten edad y formación, que recibieron desde el principio ofertas acorde a su preparación. Dentro de este grupo, quienes tienen menos de treinta cinco años llevan entre cinco y ocho trabajando, y quienes tienen más de esa edad tienen una trayectoria de más de diez años.

Respecto al grupo de mayores, son personas que llevan más de veinticinco años trabajando en los hoteles, ellas en limpieza y recepción y ellos en cocina, restaurante y mantenimiento. Mujeres y hombres que empezaron muy jóvenes (dieciséis y diecisiete años) en puestos base y, tras muchos años, son gobernantas y jefas de recepción y reservas y, en el caso de los hombres, jefes de cocina o mantenimiento.

En sus trayectorias aparecen importantes elementos diferenciales que han sido señalados en la descripción inicial de trayectorias: las mujeres tardan más tiempo en acceder a los puestos de responsabilidad y presentan interrupciones en sus trayectorias, vinculadas a la maternidad y cuidados. Las interrupciones chocan con la alta valoración que se tiene en este sector profesional de la disponibilidad ininterrumpida y alta dedicación. Además, contribuyen a su vez a reforzar la idea que tiene el mundo empresarial sobre la priorización femenina de la familia frente a la dedicación laboral. Sus trayectorias son menos lineales y menos empinadas en la línea de su desarrollo. Estos factores señalan diferencia de oportunidades en el ascenso profesional.

Las trayectorias de toda la muestra también reflejan la referida segregación laboral de género presente en el sector hotelero: las mujeres han pasado por puestos de atención al público

(relaciones públicas, recepción, etc.) o limpieza. Los hombres han ocupado puestos en los departamentos de mantenimiento, recepción, restaurante y bares y cocina. Resulta llamativo que los primeros y segundos puestos del escalafón profesional en los departamentos de restaurante, bares y cocina están ocupados mayoritariamente por hombres. No ha sido posible encontrar a mujeres en estos cargos y en una entrevista se menciona como anecdótico el caso de alguna mujer en estos cargos.

Hay otra serie de elementos que presentan diferencias de género y que hacen que las trayectorias profesionales de las mujeres tomen forma de *laberinto de cristal* para explicar sus trayectorias:

### *a) Las mujeres ocupan puestos de menor valor y remuneración en el marco de la "jefatura"*

Las mujeres en el sector hotelero, con mayor frecuencia que los hombres, son contratadas para ocupar puestos de menor valor en términos de reconocimiento y remuneración, y también por debajo de su nivel formativo y experiencia, especialmente en los niveles superiores de la jerarquía ocupacional. Esta situación señala la existencia de discriminaciones de género.

Muchas mujeres ocupan puestos considerados como directivos, pero sin un verdadero carácter estratégico que les permita adquirir una experiencia integral concreta que les abra la puerta a puestos de dirección superiores. Es el caso de las asistentes o adjuntas de dirección, e incluso las subdirecciones. En la práctica, se convierten efectivamente en personal de apoyo para sus colegas masculinos estratégicamente mejor posicionados (OIT, 2004, citado en Segovia, 2013: 19). Estos puestos, en principio, tienen un carácter transitorio, sirven para adquirir la experiencia y conocimientos necesarios para desempeñar cargos directivos. Sin embargo, esta temporalidad parece que sólo se cumple para los hombres, con frecuencia las mujeres permanecen durante largo tiempo en ellos o incluso parecen quedarse estancadas. Lo que constituye una barrera externa u organizacional para la promoción femenina.

#### **“Y ¿puedes describir un poco las, ¿cuáles son tus funciones?**

*¿Mi trabajo? Si bueno pues es básicamente llevar la agenda de la dirección, soy como el punto de unión entre los dos directores a los que asisto, con el resto por ejemplo del hotel, hago otras muchas cosas más referentes al tema del director de alimentos y bebidas, pues por ejemplo*

#### **¿Quién es tu jefe, el director?**

*Son los dos*

#### **Los dos directores**

*Sí. El director de alimentos y bebidas y el director general. Pues, por ejemplo, la organización de las reuniones, el control de la asistencia de todos los empleados de restaurantes y de bares,*

#### **O sea, ¿controlas algún área? ¿Haces muchas cosas...?**

*Muchas cosas, la atención por ejemplo de los correos electrónicos que manden los clientes, con las peticiones de las habitaciones y todo eso también lo llevo yo, las auditorias de calidad del hotel cuando viene el auditor yo le acompaño, por las cocinas todo el control de calidad,*

#### **O sea, tocas un poco todas las áreas del hotel, ¿no?**

*Sí*

*( ) El tema del sueldo sí es verdad que me gustaría que fuera un poquito más, más que nada porque cubro dos puestos, entonces a la gente sí es cierto cuando tú le dices eres asistente de dirección la gente es como uah, piensa que y en realidad mi sueldo es bastante, bueno no normal, bueno, para tener un puesto como el que tengo y siendo dos, además, bueno, podía ser un poquito mejor, cobro más o menos como un recepcionista, eh.*

*(Mujer, 30-40 años, Asistente de Dirección, hotel 4 estrellas)*”

### *b) Sobrecualificación de las mujeres: desempeñan funciones y responsabilidades por encima de las recogidas en su contrato laboral*

En la trayectoria profesional de las mujeres que ocupan cargos de responsabilidad en los hoteles en Tenerife, encontramos una práctica que parece habitual, que es el desempeño de funciones y responsabilidades por encima de las recogidas en el contrato. Esta situación es aceptada con resignación por las mujeres, conscientes de su frágil posición en el mercado laboral, y de la obligación de mostrar su capacidad para ocupar estos puestos, u otros de categorías superiores. Están dispuestas a aceptar trabajos que impliquen más dedicación, más responsabilidad sin obtener a cambio una mejora en sus condiciones laborales (ni en forma de salario, horario u otro tipo de reconocimiento o recompensa) o incluso con un empeoramiento de las mismas (trabajar más horas). Una situación que puede permanecer en el tiempo hasta llegar a estancarse. Esta práctica es otra de las barreras para la promoción con la que se encuentran muchas mujeres en los hoteles. Está también relacionada con la escasa capacidad negociadora de las mujeres en el ámbito laboral, como veremos más adelante.

“Sí, como jefa de XXX no he estado todos los 27 años, pero he estado haciendo el mismo trabajo siempre. (En el departamento de reserva) Con la misma con las mismas obligaciones y todo, responsabilidades pero sin el título... (Tus funciones eran las mismas) Las mismas siempre. (Pero ahora se te ha reconocido, entiendo) Sí. (¿Cuánto tiempo hace que se te reconoció la responsabilidad?) Pues hará unos 15 años por ahí

(Mujer, 40-50 años, Jefa de reservas, hotel 4 estrellas)”

El desempeño de funciones no reconocidas en el contrato se da bastante menos entre los hombres entrevistados, y cuando lo hace, se localiza en niveles de menor responsabilidad, tan sólo uno de los entrevistados ha reconocido haberse encontrado en esta situación.

“Ahí estaba como jefe de sector  
**Como jefe de sector**  
Pero haciendo las funciones de segundo, porque yo hacía los pedidos, hacía inventario, llevaba personal, llevaba un bar, todo. Es el mismo trabajo que  
**Es el mismo trabajo que estabas haciendo, pero sin el reconocimiento de recursos**  
Sin el reconocimiento de la nómina.

(Hombre, 30-40 años, 2º maître, hotel 4 estrellas)”

### *c) Autolimitaciones y autoexclusiones de la promoción profesional*

En los estudios sobre *techo de cristal* aparece con frecuencia la metáfora del *techo de cemento*, que hace referencia al rechazo de las mujeres a la promoción a puestos directivos más rígidos y exigentes. Se trata de una autolimitación asociada en los discursos a elecciones personales, también a sus auto atribuciones. En realidad, es una autolimitación que se explica a través del esquema ya descrito: auto atribuciones diferenciales fruto de estereotipos asumidos en el proceso de socialización, por un lado. Por el otro, un ajuste de expectativas a la percepción de una realidad también diferencial, en la que las mujeres deben hacer frente a una doble presencia (laboral y de cuidados) que desaconseja la asunción de demasiadas responsabilidades en cualquiera de los dos campos, siendo el laboral el más fácilmente controlable simplemente, no aceptando más tareas ni promociones. El ámbito familiar, sin embargo, puede extender de manera incierta e imprevista las demandas de atención a lo largo de toda la crianza y posteriormente, de los cuidados a terceras personas de la familia.

El *techo de cemento* se definiría como el que se auto-imponen las mujeres que deciden no querer promocionar por el alto coste personal y familiar que en principio tendría un puesto superior. Como se aprecia en las entrevistas de mujeres en la muestra que tienen este perfil y que, además, cuentan otros casos similares de compañeras-, este tipo de decisiones dificulta bastante el avance de la carrera con posterioridad, pues parece retrasar o anular la posibilidad de un desarrollo profesional futuro: si rechazas una oportunidad de ascenso puede que esa oportunidad tarde mucho en volver a aparecer o incluso no se vuelva a dar nunca. Las organizaciones son implacables con estos perfiles, que son finalmente arrastrados por los procesos y estilos de competitividad del entorno laboral y el valor de adhesión a la empresa.

“**Podías haber promocionado, cambiado de puesto, pero has decidido primar tu familia, por así decirlo, en este tiempo, y quedarte con este puesto que te garantiza ese horario que te permite tener un tiempo para atender tu familia.**

*Sí. ( ) el segundo jefe de sección que estaba se fue como jefe de sección a otro hotel que abrió. Y entonces XXX que estaba como recepcionista pasó a segunda jefa de sección. Mi jefe me preguntó si estaba yo interesada en ese cargo y le dije que no, le dije que no porque son muchas horas. ( ) vas a estar muchas horas vale, vas a tener más dinero, quizás, entre comillas, pero, qué es lo que pierdes. Si por un lado te dan ¿por dónde te quitan? Y me quitan por mi familia, y hoy en día no quiero que me quiten en ese sentido, o no tanto como ese sitio te va a quitar.*

(Mujer, 30-40 años, Responsable de reservas, hotel 4 estrellas)”

En el caso de los hombres, cuando rechazan puestos directivos, dicen hacerlo por comodidad, como señala una de las entrevistadas:

“ ( ) el jefe de recepción es nuevo, antes de que cogiéramos a una persona de afuera hemos ofrecido una promoción interna a la segunda de recepción. Y la rechazó diciendo que: yo quiero estar con mi familia, yo no quiero un puesto de más responsabilidad porque entiendo que tendré que sacrificarme, entiendo que tendré que hacer horas y no .

**¿Y alguna vez algún hombre te ha dicho eso? Un trabajador, perdón, hombre. No quiero promocionar para**  
*No. No, no perdón, perdón, sí. En mi hotel anterior hemos ofrecido a dos chicos cambiar de ubicación, moverse por la isla y promocionar, y lo han rechazado, por la comodidad, no por la familia. Por la comodidad, mira aquí está mi playa, aquí está mi barco, aquí está mi entonces yo quiero trabajar mis 8 horas y luego*

(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”

En términos generales, la autoexclusión de la promoción laboral se relaciona a su vez con la asociación de las mujeres a los tiempos parciales, de manera muy superior a los hombres. Otro techo de cemento, una barrera condicionada previamente por factores atribuibles a la socialización recibida. Es decir, en la medida que se les atribuye el peso de las responsabilidades familiares se terminan por asumir estrategias que permitan desempeñar estas labores (Cuesta, 2009: 163). Se trata nuevamente del ajuste realista de expectativas. Sin olvidar tampoco que no pocas empresas e instituciones favorecen y generan un escenario donde las mujeres son las llamadas a ocupar los puestos a tiempo parcial.

Las auto atribuciones de las mujeres, finalmente, se relacionan con un marco de socialización diferencial y la diferente presión social que sufren hombres y mujeres en la construcción de sus identidades y autodefiniciones. La autoestima de las mujeres sale perjudicada en ese esquema, reforzado de facto por la misión imposible de la doble presencia laboral-doméstica, que condena al fracaso de antemano a quien pretenda hacer frente a ambas demandas auto-excluyentes, sin apoyos, y bajo los parámetros de exigencia patriarcales que, en realidad, están pensados para sujetos diferentes, desde el prisma de la división sexual del trabajo productivo-reproductivo. Así, la autoestima puede quedar dañada en un proceso imposible de parecerse a una superwoman que no existe (solo alcanzan este sueño las mujeres con recur-

tos sociales para delegar parte de sus tareas a otras mujeres, generalmente) (García Cuesta: 2009; Hays: 2001).

En esta investigación hemos detectado que son muchas las mujeres formadas, valiosas, con un gran talento, que creen que no son los suficientemente competentes o capaces, y que no se atreven a dar un paso adelante en su carrera, o incluso rechazan propuestas de ascenso.

“Aparte no es solo asistente de dirección del director general sino también asistente del director de alimentos y bebidas. Digamos que es un dos por uno. **(¿Haces muchas cosas?)** Muchas cosas, la atención por ejemplo de los correos electrónicos que manden los clientes, con las peticiones de las habitaciones y todo eso también lo llevo yo, las auditorias de calidad del hotel cuando viene el auditor yo le acompaño, por las cocinas todo el control de calidad **(Con mucha responsabilidad, ¿no?)** Sí, en realidad, sinceramente no es que tenga yo mucha responsabilidad de cosas graves o importantes, no, yo no tomo decisiones importantes, pero sí cubro muchos puntos **(Eres como una segunda de abordo, ¿no?)** Bueno, tercera digamos porque segundos son los subdirectores, pero, no sé, no sé cómo explicarme, ¿no? es como sí ayudo mucho, facilito mucho las cosas a mucha gente.

(Mujer, 30-40 años, Asistente de Dirección, hotel 4 estrellas)”

“() porque si te lo ofrecen tres veces es por algo, ¿sabes? Que a mí me lo ofrecieron tres veces y yo al principio decía que no podía, que, y la tercera vez digo pues vale, pues lo tengo que hacer por qué no me voy a superar y lo tengo que conseguir. Me costó. Me costó y las dos primeritas semanas, antes de promocionarme casi me echo hasta para detrás,

(Mujer, 40-50 años, Subgobernanta, hotel 4 estrellas)”

Este problema, que resulta especialmente acentuado en determinados grupos de mujeres, pone de manifiesto la necesidad de apostar por las estrategias de mentorazgo. Unas acciones que promuevan su formación en diversos aspectos, que las ayude a sentirse más válidas y reconocerse capaces de seguir ascendiendo en su profesión.

#### *d) Invisibilización del trabajo de las mujeres de cara a la promoción*

Los estudios de psicología organizacional y de sociología muestran cómo los hombres en general están más orientados a la tarea y más dispuestos a avanzar en sus carreras. Consecuentemente, desarrollan estrategias para buscar oportunidades, ampliando sus redes, dando a conocer sus logros, estableciendo pactos de apoyo, haciéndose más visibles en el escenario laboral. Se trata de un marco tradicional ajustado a la obtención del éxito profesional. La socialización femenina enseña a la sociedad, a hombres y a mujeres, que es una virtud de las segundas permanecer en segundo plano en los diversos ámbitos del escenario social público: la oralidad, la autopromoción, la propuesta de cambio, la exposición e imposición de ideas (García Cuesta: 2008).

Así, el trabajo de las mujeres y sus resultados no son suficientemente visibles, ni en el ámbito del empleo ni en el de los cuidados familiares. Y las mujeres asumen esta invisibilidad como una virtud la humildad y dedicación femenina. O incluso la interpretan como una señal de que no lo hacen suficientemente bien. El nivel de autoexigencia y autocrítica que señalan las mujeres entrevistadas como rasgos propios, y no los hombres (no significa que no lo tengan), abastece de ejemplos sobre estos procesos de ocultación que contribuyen a la reproducción social de las desigualdades. Mujeres que han realizado grandes sobreesfuerzos, descritos en sus trayectorias, no se atreven finalmente a dar un paso adelante y ofrecerse para puestos de responsabilidad. Es más, llegan a rechazarlos cuando se los ofrecen, entre otros motivos señalados previamente, porque no se creen merecedoras de ellos.

“ ( ) porque yo soy la primera que cuando, cuando tengo que venir a trabajar sin que me diga que venga, yo cuando es semana santa, navidad, o cualquier tipo de puente, sé que hay muchos problemas aquí y yo vengo sin que me lo digan, nadie se entera que yo he venido, de madrugada, tengo el móvil activo 24 horas, me llaman que hay un problema, yo atiendo la llamada si no es por teléfono vengo y nadie se entera de eso.

(Mujer, 40-50 años, Jefa de recepción, hotel 3 estrellas)”

La invisibilidad de las mujeres en las empresas hoteleras las aleja de las opciones de promocionar, y, además, genera ausencia de modelos o referentes positivos para otras mujeres. En este sentido, resulta fundamental que las mujeres se hagan visibles en los hoteles, que se den a conocer, que se hagan notar, que establezcan contactos, formen parte de las redes de trabajo y formen sus propias redes, tanto dentro como fuera de las empresas hoteleras. Para ello es necesario que aprendan a desenvolverse y a manejar las ‘reglas no escritas’, que tan bien conocen y manejan los hombres. Todo ello va a permitir acceder a más mujeres a los cargos de responsabilidad en los diferentes departamentos y niveles, convirtiéndose en referentes para otras mujeres, y facilitando, al mismo tiempo, cambios en la cultura organizacional de las empresas hoteleras que en la actualidad constituyen barreras para la promoción profesional de las mujeres (Sarrió, et. al., 2002).

#### *e) Estancamiento de las trayectorias de carrera de las mujeres*

Las mujeres, con más frecuencia que los hombres, se quedan estancadas en sus carreras profesionales, partiendo de trayectorias que atraviesan hitos diferenciales. Existen incluso espacios profesionales donde las mujeres han sido reveladas como las protagonistas de las trayectorias periféricas (concepto planteado y análisis en García Cuesta: 2007). En el discurso de algunas entrevistadas se constata que se sienten desanimadas al ver que haciendo todo lo correcto para progresar y, entendiendo que cuentan con las mismas oportunidades que ellos, comprueban que las siguen promocionando menos que a los hombres. Para ellas quedan los puestos intermedios con gran responsabilidad, pero escaso reconocimiento, prestigio y salario.

Es el caso de una de las mujeres entrevistadas, sin pareja y sin hijos/as, lleva seis años como asistente de dirección en un hotel independiente: un puesto que se supone transitorio, y de promoción hacia la dirección. Sin embargo, para la entrevistada parece haberse convertido en definitivo. En otros casos, las mujeres se autoimponen el estancamiento, como hemos visto, ante los dilemas de la doble presencia o su propia autopercepción limitante.

#### *f) Las mujeres tienen que demostrar más*

En general, las mujeres a lo largo de su trayectoria perciben que tienen que demostrar mucho más que los hombres su valía, capacidad y preparación. Asumen lo que interpretan como un sobre esfuerzo necesario para promocionar o permanecer, incluso en situaciones de sobre-cualificación respecto a su puesto. Las mujeres perciben que su forma de combatir, incluso también la desigualdad, es el sobreesfuerzo.

“Y yo daba lo que me exigían ( ), he dicho: bueno ahora otra vez a empezar a demostrar que estoy aquí, que sé más o menos manejar todo.  
( ) Ahí ya luego entra el tema este de que tú un poco te, vamos a decir, te adaptas a eso también ¿no? dices: bueno es lo que hay, quiero esto y tengo que luchar por esto y para luchar tengo que hacer esto y esto me guste o no ¿sabes? trabajar más o lo que sea.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”

Este sobreesfuerzo es reconocido como un valor en alza por las empresas, que señalan a las mujeres como más productivas, rentables y eficientes, además de reconocerles estilos diferentes de trabajo. En cierto sentido, las empresas ya dan por hecho y exigen este esperado sobre esfuerzo a las mujeres, en esos términos.

“¿Nos exigimos más porque nos exigen más como mujeres? Tenemos que demostrar más como Yo, fíjate que yo creo que es más una cosa nuestra. O sea, no creo que, a mí como directora me exigen lo mismo que a mi compañero como director. O sea, igual. Lo único que quizás yo, o sea, por todo lo que rodea y por toda la educación que hemos recibido o sea y por el mundo en el que vivimos, o sea, que aunque lo que te decía, aunque está avanzando pues no deja de ser todavía un poco machista y sigue habiendo diferencias, entonces yo tengo la necesidad de exigirme más y de demostrar o sea que puedo hacerlo. O sea, yo creo que muchas veces nos condicionamos también nosotros mucho, o sea por esa necesidad de demostrar que yo soy igual de buena o mejor que mi compañero, que es hombre.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

La siguiente cita muestra cómo se naturaliza el valor de los hombres (hombría) frente al escaso valor (reconocimiento a través de promoción) que se da a las tareas desarrolladas por las mujeres, lo que les conduce a estrategias de sobre esfuerzo demostrativo, frente a la imposibilidad de no poder ofrecer el valor hombría, difuso, indefinido, inalcanzable para las mujeres.

“Porque, sí es verdad que los puestos de dirección siempre, bueno en las otras cadenas que he trabajado, siempre es así, y sigue siendo, están un poco por hombría. A mí me ha costado mucho llegar ahí, aunque yo diga que bueno tuve la suerte, me costó. Porque ahí a base de demostrar, demostrar, cuando eres mujer todavía lo tienes más complicado, lo siento, pero es así.  
**Entonces tú has tenido, has ido ascendiendo en tu carrera de una manera más o menos rápida, ( ) pero reconoces abiertamente que has tenido más dificultades como mujer.**

Sí

**Y que has tenido que demostrar más cosas que**

Exactamente. (...).

**¿A quién tenías que demostrar qué?**

A mis superiores. A mis superiores, sí. Te lo digo, casi que bueno, tenía que trabajar el doble. A mí se me llegó a dar el caso de tener un compañero que era subdirector también, con menos experiencia que yo y bueno, y había una promoción, ambos dispuestos ¿sabes?

**¿Promoción interna?**

Sí. Y él era, él venía de un puesto de jefe de recepción y yo venía de un puesto de jefa de atención al cliente. Y se lo ofrecieron a él incluso un comentario de, pero, era algo, era raro ¿no? era

**¿Y se lo ofrecieron a él porque era hombre?**

Sí. Hombre sí. Después tuve la oportunidad de hablarlo con mi jefe y un poco fue la conclusión que yo llegué, porque tampoco supo decirme. Aunque yo luego tuve oportunidad pero, pero contra, es verdad que aquello era complicado.

**¿Y qué argumentos te dio el jefe?**

No supo darme argumentos, realmente no había, porque los resultados habían sacado tanto él como yo, entonces bueno, habrán dicho hombre, mujer, pues mira igual este que a lo mejor no nos va a dar problemas de que si se queda embarazado, porque es así. Supongo yo. Y de hecho esas conversaciones yo las he oído, qué lástima ¿no? He tenido compañeras en mí mismo puesto que han promocionado, sí, pero les ha costado pero no te pue-

*des imaginar. Y a base de estar ahí trabajando y vamos, al pie del cañón, como se dice, cada día, haciendo, no haciendo horas sino presentando todos aquellos informes de forma... Alguna forma tienes que destacar ¿no? y sí he visto la diferencia ¿no? que a un hombre le cuesta mucho menos promocionar y lo he visto por eso lo digo así.*

**¿Le cuesta a un hombre menos promocionar?**

*Menos, sí, lo tienen en cuenta más con menos trabajo, digamos.*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)*”

Los hombres, imbuidos por una adecuación al puesto casi innata basada en el reconocimiento estereotipado de su valor desde parámetros masculinos- son los sujetos señalados para la promoción de antemano. Las mujeres perciben esta diferencia claramente en sus entrevistas y los hombres no señalan sobre esfuerzos y renunciaciones explícitas directamente como sí lo hacen ellas, sino que definen sus trayectorias en ascenso progresivo sin los hitos-barrera que aparecen en las narraciones de ellas.

“*( ) porque terminé en XXX las prácticas, porque hice mis prácticas de 4º y 5º ya con la cadena, en XXX y en XXX y al terminar el director me decía joder tú en esto yo creo que puedes valor y tal ( ). Y estando allí pues bueno contactó conmigo la cadena para entrar como cantera de Gex, que son los como los responsables de calidad. (...) Y nada. Primero me hizo una entrevista para XXX, pero bueno buscaban más un perfil en producción, yo además tuve la sensación como que no estaban muy interesados en mi perfil, ¿no? en ese momento, yo también lo entiendo, cuando uno está en un hotel tan grande de esas características y demás. Pero luego tuve otra entrevista (con el mismo grupo) Sí yo soy chico xxx, a nivel profesional, ( ) Sí, sí curtido no en mil batallas... Y me propusieron, bueno me hicieron una entrevista para una apertura, que era el XXX, y nada, me entrevistó el director y su única frase, o sea su única pregunta en este caso fue si tenía ganas. ¿Qué le vas a decir, no? Yo estaba que me moría por intentar. Y un reto, porque era pasar de un hotel que era XXX, a XXX. Yo como me lo planteaba era: me están dando un cargo de una jefatura, mi primer puesto de trabajo, una apertura puedes desarrollar tu todo. Te dan este feeling, ¿no? de buen rollismo, de que te vamos a dejar hacer. Y así fue. Y la verdad*

*(Hombre, <30 años, Subdirector, hotel 4 estrellas)*”

Como contrapunto, una mujer con perfil profesional muy similar y también con una subdirección, dibuja una trayectoria de sobre-cualificación y demostración constante:

“*( ) En uno de los hoteles de la cadena. He realizado mis prácticas durante medio año, las he finalizado, me han ofrecido un contrato en recepción, en relaciones públicas, perdón. He trabajado en relaciones públicas durante un año y medio, cuando me ofrecieron llevar el departamento, entonces he trabajado otro año y medio de encargada de relaciones públicas, luego he pasado al puesto de adjunta de dirección, en este mismo hotel, durante dos años he empeñado las funciones de adjunta de dirección ( ).*

*(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)*”

### *g) Las mujeres tardan más en acceder a cargos de responsabilidad*

Consecuencia de todo lo anterior las mujeres tardan más en llegar a los puestos de responsabilidad. Muchos estudios dan cuenta de que las promociones y ascensos dentro de las organizaciones son mucho más lentos para las mujeres que para los hombres, a pesar de que su formación y experiencia laboral sean similares (Mira, 2003; Smith, 2002; Maranda y Comeau: 2005). Las trayectorias profesionales de las personas entrevistadas confirman este hecho, en los tres niveles de responsabilidad analizados: los directores y subdirectores iniciaron sus trayectorias accediendo directamente a cargos de responsabilidad, mientras que directoras y subdirectora estuvieron durante años en puestos subcualificados. Los hombres accedieron al liderazgo más jóvenes y también han recibido más ofertas laborales que ellas, y siempre para categorías similares o superiores.

“Primero firmé por 6 meses, luego por otros 6 y luego ya me hicieron el fijo, de la cadena. Incluso me cambiaron de categoría después de un año, en teoría tienes que esperar un poquito más todavía, creo que eran dos tres años o cuatro años tienes que estar en el puesto, algo así no sé muy bien como estaba especificado. Y me dieron la categoría superior.

(Hombre, <30 años, Subdirector, hotel 4 estrellas)”

Esta intensidad en las carreras profesionales masculinas también está presente en los cargos de responsabilidad media alta y media baja: hombres que empiezan a trabajar como camareros o ayudantes de camareros y transcurridos 3 o 4 años pasan a ocupar puestos de responsabilidad como 2º maître o maître. Las mujeres entrevistadas, sin embargo, necesitan pasar muchos años trabajando en empleos de base antes de poder acceder a categorías superiores. Otro tanto ocurre en otros departamentos como mantenimiento, recepción, animación.

“() yo comencé en el sector de hostelería a los 17 años.  
Con 17, bueno con 24 años ya estaba de encargado de restaurantes.  
() A los 28 años ya era jefe de bares y a los 29, jefe de bares y maître.

(Hombre, 40-50 años, Director de Alimentos y Bebidas, hotel 4 estrellas)

Entonces empecé como servicio técnico, a los tres o cuatro años ya me dieron la plaza de segundo ().

(Hombre, >50 años, Responsable de mantenimiento, hotel 4 estrellas)”

### *h) Ausencia de modelos femeninos de éxito y mentorazgo*

La ausencia de modelos o referentes de éxito femeninos que sirvan de orientación y apoyo a otras mujeres en los distintos ámbitos de la sociedad constituye una limitación externa el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. Los referentes de liderazgo y éxito profesional femenino permitirían identificar y animar las posibilidades de las mujeres frente al resto de las limitaciones detectadas en este capítulo. La siguiente cita es un ejemplo claro de la importancia que tiene la visibilización de las mujeres en puestos directivos, la existencia de modelos que sirvan de referencia para otras mujeres.

“[...] mi tutora fue una directora. [...]. Que de hecho ahora es directora de operaciones de Canarias. [...] lleva como 15 o 16 hoteles.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

“() nuestra directora regional es una mujer. Y tiene un puesto de trabajo que agüita. Es súper, súper importante. Nuestra directora comercial es una mujer, nuestra directora del hotel es una mujer, ¿así que son mujeres al cargo eh?

(Mujer, 30-40 años, Responsable de reservas, hotel 4 estrellas)”

### *i) Clima laboral y la autoridad de las mujeres*

El ambiente de trabajo, también denominado clima laboral, puede resultar un auténtico incentivo o por el contrario un obstáculo para la carrera profesional de cualquier persona. Para las mujeres, con demasiada frecuencia, estos entornos laborales resultan menos favorables, llegando incluso a calificarse como hostiles, conformando claras barreras de tipo externo u organizacional para la promoción femenina.

En el conjunto de organizaciones económicas, políticas y culturales los puestos de media y, sobre todo, de máxima responsabilidad están ocupados mayoritariamente por hombres. Estos son más proclives a estilos directivos y de trabajo vinculados a valores, actitudes y comportamientos masculinos que en ocasiones pueden ser claramente sexistas frente a las mujeres: el lenguaje utilizado, el tono, bromas y chistes ofensivos para las mujeres, exclusiones reales de temas y conversaciones. Se reconocen como barreras explícitas también las actitudes de menor reconocimiento, cuestionamiento o infravaloración de la autoridad de las mujeres, o el incumplimiento de sus directrices, la visibilización mayor de sus errores o las exigencias mayores en sus resultados. Cuando algunos de estos elementos confluyen, se produce el fenómeno del acoso por razón de sexo, o sexista que, en ocasiones, puede ser acoso ambiental, cuando no solamente ejercido por un hombre o una mujer (contra una mujer) sino por un grupo de compañeros/as, o con el consentimiento grupal.

Las mujeres entrevistadas se han encontrado con frecuencia en los hoteles en los que han trabajado, en alguna de las situaciones descritas. Sobre todo, el cuestionamiento de su autoridad realizado por hombres y mujeres de sus equipos y de otros departamentos. Algo que se produce especialmente en los puestos de más responsabilidad.

“ ( ) y sí que noto, por ejemplo, diferencia, ( ), sin embargo, cuando viene el subdirector, y es más joven que yo, es chico, pero más joven que yo, aunque tampoco lo aparente, pero es verdad, con él, sí que quizás son más, o sea, a él, no le discuten. Digámoslo así, a mí, no me discuten en plan mal, pero sí que

#### **¿Te cuestionan?**

Exactamente, cuando viene él, no le dicen nada, también eso es verdad, o sea, él es hombre y yo soy mujer, y es verdad que su forma es más tajante que la mía, y no, porque nunca me ha gustado ser tajante en ningún aspecto de mi vida, y no me gustan las personas tajantes.

#### **Y esas personas con las que tienes dificultades ¿qué son indistintamente hombre, mujeres?**

Indistintamente.

(Mujer, 30-40 años, GEX experience manager, hotel 4 estrellas)”

En el caso de estas mujeres, la juventud es un mayor *hándicap*. Las mujeres que ocupan mayores cargos en los hoteles son más jóvenes y cualificadas. Ellas perciben el doble cuestionamiento, condensado en el término niñas que, en determinados contextos, evidencia una falta de respeto hacia su persona y la autoridad que representan.

#### **“¿No has tenido nunca problemas para que te acepten tu autoridad?**

Tampoco es decir no he tenido nunca problemas, porque eso no es cierto. Siempre te encuentras a alguien que tanto por su forma de, su cultura o yo que sé, o porque soy más joven que él, eso sí que he tenido, quizás por ahí he tenido más problemas pues un poco te deja ahí, como ¡ah ésta qué viene a decirme, esta niña ahora a mí! ¿sabes?

#### **No aceptar tu autoridad por ser joven. ¿Y a un hombre se lo harían?**

No tengo claro si a un hombre se lo haría, eso ¿sabes? Es la condición esa de mujer y encima joven me la ponen ahí, que tengo yo que hacer, que seguir las directrices de esta niña ¿no? O algo así me

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”

“ ( ) y la percepción del personal al principio me costó, me costó que me percibieran, que me tomaran en serio o que más bien, bueno sí, que me tomaran en serio, el respeto

**Sí, por tu juventud, ¿no? la diferencia de edad**

Sí, exacto, aunque siempre creo que he tenido siempre la actitud correcta, cordial pero profesional y bastante estricta, que mucha gente me lo ha dicho, aun así por la edad, por ser extranjera, por

**¿Por ser mujer también, crees, o ?**

Sí, por parte de hombres sí. Sí, lo he visto, y la actitud de niña, la actitud de niña solamente dirigiéndose así hacia una subdirectora yo no lo veo haciendo así a un subdirector.

( ) Con personas mayores, muy complicado para una persona joven, y para una chica, porque esto de niña, no es solamente la manera de llamar es la actitud hacia mí, o sea, si yo tengo que dar alguna orden y tengo que ejecutar algo y tengo que pedir que lo ejecuten, la actitud de niña no, no funciona.

(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”

Esta hostilidad que sufren las mujeres en el entorno laboral no es percibida por la mayoría de los hombres de la muestra. Sólo algunos mencionan los comentarios negativos que hace parte del personal cuando puestos ocupados tradicionalmente por hombres pasan a desempeñarlos mujeres.

En el sector analizado, la hostilidad no sólo viene por parte del personal sino también por parte de la clientela, con frecuentes requerimientos a la presencia de una figura masculina ante un conflicto. En este sentido resulta significativa la situación descrita por uno de los entrevistados, la recepción a una cena de noche vieja en la que estaban presentes la directora, la subdirectora y el jefe de recepción y cómo todas las personas invitadas se dirigían al hombre como si fuera la máxima autoridad, como si fuera el director.

“Era mi primer año y este pasado fin de año aquí ¿no? entonces digo como mi mujer trabajaba justo en el XXX estaba de noche ella allí, que allí sí hacen noche las chicas, pues yo vine a por no estar solo en casa bueno voy a ir la cena así os ayudo en el pase, vale. Pues estaba yo en la puerta vestido de etiqueta que vienes claro ya que vienes aquí y estaba XXX y XXX (la subdirectora y la directora) y yo en la puerta. Buenas noches señor director, buenas noches señor director, buenas noches señor director. ( ).

(Hombre, 40-50 años, Jefe de Recepción, hotel 4 estrellas)”

Las consecuencias de un clima hostil les pasa factura a las mujeres: 1) contribuyen a la autolimitación de su ascenso, ante el previsible rechazo que perciben; 2) desgaste emocional que supone tener que explicar y justificar cada decisión; 3) merma en la motivación y expectativas profesionales; y 4) la asunción por parte de las mujeres de estrategias conductuales consideradas masculinas, que usan hombres y mujeres como indicador de autoridad incuestionable: escasa empatía y autoritarismo.

“ ( ) como estamos hablando de las trabas que a veces tienes como mujer, unas veces que alguna puede hacer errores cerrarse en su mundo, y aquí yo soy la jefa y digo si sí y punto. Y esas veces te van a veces no, eso es un error ¿sabes? Porque a veces te, pero yo entiendo que te llevan a esa situación, pero y suele pasar a veces, pero eso es un error grave, hacer eso. Las directoras, lo que comentaba ella, lo encuentras las que se cierran en banda, pero se cierran en banda porque les llevaron a ese punto ( ).

(Hombre, 41 años, Jefe de Recepción, hotel 4 estrellas)”

#### ***c.4. Marco de la promoción. trabajo en equipo, gestión de personal, jornada laboral y salarios***

##### ***a) Gestión de personal, trabajo en equipo y dificultades de conciliación***

Las funciones desempeñadas por quienes ocupan puestos de responsabilidad en los hoteles es otro de los temas fundamentales a analizar. Se trata de identificar las funciones comunes o compartidas y analizar posibles diferencias en la forma de gestionar de mujeres y hombres al tiempo que identificar desigualdades de género en la asignación de funciones.

Son muchas y muy diversas las funciones desempeñadas por las y los responsables de los distintos departamentos, pero hay una que es común a todas y es la que tiene más relevancia de cara a nuestro objeto de estudio, que es la gestión de personal. El análisis de las funciones lo centraremos en todos los aspectos relacionados con la gestión y coordinación del personal de cada departamento. También analizaremos otra de las características compartida por todas las personas que ocupan cargos de responsabilidad que es la gran diversidad de funciones que tienen asignadas.

Un elemento que está presente en la mayoría de puestos de responsabilidad es la gestión de personal, es decir, se trata de puestos que tienen como una de sus principales funciones la gestión y/o coordinación de equipos de trabajo. No obstante, existen diferencias en cuanto a la gestión de equipos, en el sentido de que hay cargos que tienen asignado la gestión directa y otros una gestión más indirecta. Los puestos de subdirección y dirección son responsables de la gestión y coordinación de quienes están al frente de los diferentes departamentos (jefaturas y subjefaturas), quienes a su vez tienen la responsabilidad de organizar y coordinar al personal de cada uno de los departamentos que dirige. De todas las personas entrevistadas tan sólo tres no tienen personal a su cargo (las responsables de reservas y la responsable de compras), el resto tiene a su cargo equipos que varían en número y categorías según el departamento del que se trate.

Existen grandes diferencias en cuanto al número de personas que integra cada departamento, unas diferencias que pueden oscilar entre equipos de 10 personas, el más pequeño, y equipos de 70 u 80 personas, lo que deriva en importantes diferencias en cuanto a volumen de trabajo y, sobre todo, a responsabilidad. En este sentido, habría que destacar el departamento de limpieza, que es el que habitualmente tiene más personal en todos los hoteles, y en consecuencia las personas que están al frente de esos departamentos, gobernantas y subgobernantas, son las que tienen que gestionar equipos más numerosos, con las dificultades y responsabilidad que ello implica: asignación de tareas, control de la calidad del trabajo, organización de turnos de trabajo, horarios, vacaciones, etc.

Sin embargo, esta gran responsabilidad con frecuencia no tiene ni el reconocimiento ni el prestigio que debería tener, dentro y fuera de la empresa, si lo comparamos con el que tienen las direcciones de otros departamentos. El menor valor que se le da a los cargos de gobernantas y subgobernantas es reflejo del escaso reconocimiento y prestigio profesional del trabajo realizado por el departamento que dirigen y que presenta un evidente sesgo de género. Tradicionalmente las tareas de cuidado del hogar y la familia desempeñadas por las mujeres en el ámbito privado han sido escasamente valoradas, una situación que ha sido extrapolada al ámbito público, de forma que todas las ocupaciones y tareas relacionadas con el cuidado y la limpieza que se realizan en el mercado laboral tienen escaso valor y reconocimiento social, entre las que se incluye la limpieza en los hoteles.

La organización de los tiempos de trabajo y descanso (turnos, horarios, vacaciones) resulta especialmente importante, en relación a la igualdad y a la conciliación. Estas funciones no

sólo afectan al espacio laboral, al tiempo de trabajo, sino que repercuten directamente sobre la organización de la vida familiar y personal.

Llama la atención cómo las jefas y jefes de departamento tienen bastante libertad, en algunos casos total libertad, para organizar una parte importante de estos tiempos, que pueden facilitar la conciliación y hacer compatible el ámbito laboral, el familiar y el personal o, todo lo contrario, perpetuar la incompatibilidad entre unos y otros.

Algunos ejemplos de cómo la organización de los tiempos de trabajo desde una perspectiva de género favorece la conciliación, los encontramos en varias de las entrevistas.

**“Y al organizar los turnos ¿tienes en cuenta la situación familiar del personal? Por ejemplo, para hombres y mujeres que tienen familias, tienen hijos pequeños e intentas darles los turnos de mañana para que después por la tarde puedan estar en casa, o no lo tienes en cuenta**

*Eso dependiendo de cada caso, es decir, cuando una chica se acerca y nos dice una situación, o a contarnos no sé qué, lo vamos a tener en cuenta, pero como norma general no*

**Como norma general no**

*Como norma general nos movemos todos en todas las áreas y rotamos todos y todos los descansos los movemos, es decir, no hay nadie que descansa un día fijo, te toca un día, a veces jueves, después otro, para que todos sean iguales.*

**Y desde la empresa ¿esa es una indicación de tengan en cuenta ?**

*No, la empresa en esas cosas no tiene opinión, cada uno después, cada uno en su departamento toma decisiones*

*(Hombre, >50 años, Director de Alimentos y Bebidas, hotel 4 estrellas)”*

**“([) los horarios, no estar hoy mañana, mañana tarde, tarde mañana, mañana tarde, que, aunque la ley te permita eso lo que hace es quemar la persona, y no dejarle que tenga una vida estable también, eso te va a perjudicar a ti, a lo mejor no te perjudica a ti hoy trabajando, eres el jefe, los turnos están completos, la persona trabaja bien, pero llega un momento que ella si va a estar más cansada, va a estar desmoralizada, va a estar no sé qué, así que todo eso lleva a lo otro. Entonces ya no solo es en la palabra o en el trato, sino en todo o que venga detrás. Peticiones, que con esto vuelvo a repetir, no significa que tengan carta blanca, ([).**

*(Hombre, 40-50 años, Jefe de Recepción, hotel 4 estrellas)”*

Las situaciones de discriminación hacia las mujeres también se dan en la organización de la jornada de trabajo, entre los que cabría destacar la asignación de turnos partidos a las mujeres y turnos corridos a los hombres. Situaciones que como se han detectado no dependen tanto de la política de empresa como de políticas particulares de quienes están dirigiendo los departamentos.

**“([). En los bares, en los bares trabajaban en la barra hombres nada más.**

*(...)*

**Sólo trabajaban y tú hiciste los cambios**

*Un jefe de bares, treinta y pico de años, de la antigua en los bares tienen que estar los hombres. Esto se acabó, digo borrón y cuenta nueva, dele aquí al ordenador, enter, escape y fuera. Aquí tienen que entrar. Antes trabajaban los hombres solamente de cuatro y media a doce y media y las mujeres siempre de partido, ¿cómo? ¿Por qué? Aquí trabajas dos días de partido el hombre, dos días de partido la mujer, tres días de corrido el hombre, tres días de corrido la mujer. Sí o sí y punto. La persona que esté de tarde es la que va a trabajar en la barra y el que viene de partido se va a quedar por fuera. Le guste a usted o no le guste.*

**Y eso por ejemplo la dirección del hotel ¿no lo supervisaba antes, no supervisa los turnos en los departamentos para ver si hay igualdad o no, si se está dando un trato igual a hombres y mujeres, no lo supervisa?**

*No.*

*(Hombre, 30-40 años, 2º maître, hotel 4 estrellas)”*

Este hecho confirma que las situaciones de discriminación resultan difíciles de detectar y en consecuencia difíciles de abordar y resolver. Pero al mismo tiempo, esta cita evidencia la facilidad con la que, una vez identificadas, pueden corregirse.

### *b) Medidas de conciliación promovidas por las jefas y jefes de departamentos*

La descripción de la gestión y organización de los tiempos de trabajo del personal es muy similar en las narraciones. Jefas y jefes en los distintos departamentos utilizan un mismo criterio: el de tratar a toda la plantilla por igual, independientemente de su situación familiar y personal, lo que consideran justo: mismas vacaciones, días de descanso y turnos. Se producen rotaciones regulares para que a cada trabajador/a le corresponda un fin de semana de descanso; se alternan turnos de tarde y noche, etc. Hay algunas excepciones relativas a las medidas de conciliación, como la asignación de turno de mañana a trabajadoras madres. Este trato *a priori* puede considerarse como positivo, sin embargo, se plantean algunas cuestiones en la práctica. Con frecuencia las medidas de acción positiva dirigidas a promover la igualdad de oportunidades y condiciones de hombres y mujeres son percibidas como discriminatorias. Esta valoración negativa de las medidas de conciliación está presente en el discurso de varias de las personas entrevistadas, que perciben que organizar los horarios y turnos de trabajo atendiendo a la situación familiar discrimina a quienes no tienen hijos/as. Esta idea se pone de manifiesto en muchas de las entrevistas cuando se pregunta si en la organización de los turnos, los horarios y las vacaciones se tiene en cuenta la situación personal y familiar de las trabajadoras y trabajadores. La respuesta es la misma: no se tienen en cuenta, no podemos tenerlo en cuenta porque sería tratar de forma privilegiada a unas personas frente a otras y eso sería injusto y además traería problemas entre el equipo.

“[ ] porque somos todos iguales. Somos igual los hombres, somos iguales las mujeres, para mí, todos somos iguales pues si todos somos iguales, pues vamos a coger los mismos descansos vamos a coger las mismas cosas y vamos a hacer lo mismo ¿vale? Y lo que yo trato es de buscar siempre que haya un sistema donde todos roten de la misma manera. Es decir, si me toca a mí un fin de semana de descanso, pues bien, se dan esos casos, pero que no siempre una persona descansa, la misma persona, todos los fines de semana, es que, si no, se te crea un problema enseguida, porque viene el resto de compañeros y te dice, ¿por qué fulano descansa, descansa siempre sábado y domingo y yo no puedo descansar sábado y domingo?, porque en hostelería, no todos podemos descansar sábado y domingo. Por lo tanto, hay que buscar una solución, pero la solución ¿cuál es?, es movemos todos, no hay descanso fijo, ni hay días fijos, ni hay puntos fijos, ni hay nada fijo. Todo se puede mover.

(Hombre, >50 años, Director de Alimentos y Bebidas, hotel 4 estrellas)”

“¿Cuando haces los turnos tú tienes en cuenta la situación familiar, si hay mujeres que tienen hijos pequeños o eso no lo tienen en cuenta?

No, eso no podemos tenerlo en cuenta

**No pueden tenerlo en cuenta**

Aquí no porque imagínate, no se le puede dar los fines de semana que porque no tengan guardería a una y a las otras no. Porque todas trabajan igual. Entonces normalmente se hace un correlativo para que todas tengan sus días y ya ellas se organizan y también tengan con quien buscarlos, un día una urgencia que no puede venir se le tiene un poquito de cuidado, pero no puede haber preferencias.

(Mujer, 40-50 años, Subgobernanta, hotel 4 estrellas \*)”

La percepción negativa de estas medidas de conciliación aparece en el discurso de una de las mujeres que no tiene hijos/as, y que se ha sentido víctima de lo que considera una injusticia: perjudicada por los horarios y turnos que ha tenido que hacer, en beneficio de compañeras que sí eran madres, hasta el punto de sentirse discriminada dentro de la empresa.

“ ( ) en el tiempo estando de relaciones públicas que los turnos eran rotativos pues yo he estado 7 meses sin librar un fin de semana, por ejemplo. Y eso me parecía bastante injusto

**Cuando dices 7 meses sin librar, ¿a qué te refieres?**

Sin librar un fin de semana, librando entre semana, ¿no? Entonces era una cosa que yo reclamaba continuamente y se hacían oídos sordos porque

**¿No tenías hijos, a lo mejor?**

Claro, por ejemplo. Entonces eso sí que me parece un poco. Eso sí que es un tema que me ha tocado, el hecho de no tener hijos me ha perjudicado a nivel laboral en el sentido de que dan prioridad a personas que tienen hijos a darles turnos de mañana, esto pasa en las recepciones también igual, la jefa de recepción igual te lo comenta ¿no? Las personas con hijos quieren estar de mañana siempre

**Vacaciones de verano, cuando vacaciones escolares digo yo**

Claro, la persona que no tiene hijos pero que a veces, o sea tener hijos es una elección en tu vida, hay veces que no pero muchas veces sí, y te perjudica a ti el no tener hijos porque le dan prioridad a los que tienen, que tú como persona que no tiene hijos lo entiendes, pero sufres esa pequeña injusticia ¿no?

(Mujer, 30-40 años, Asistente de Dirección, hotel 4 estrellas)”

Esta forma de organizar los tiempos de trabajo, que puede ser percibida como desconsiderada de otras situaciones personales por quienes no tienen hijos/as, explica la escasez de solicitudes para conciliar los tiempos laborales y familiares que se realizan.

“Y ¿eso el personal te lo ha pedido en algún momento? No de manera puntual, sino de mira, porque los turnos tienen en cuenta que fulanita y yo tenemos hijos pequeños ¿te lo han demandado?

No, hay solamente una vez una chica que está trabajando en el room service que un día se me acercó y dijo que si podía estar ella por la mañana y la tenemos puesta en el turno de mañana. Pero la verdad la gente no ha dicho nada

**No ha dicho nada**

La mayoría no, el resto no se ha manifestado.

(Hombre, >50 años, Director de Alimentos y Bebidas, hotel 4 estrellas)”

No obstante, conviene señalar la existencia de excepciones en el tratamiento que se da por parte de quienes ostentan las jefaturas de departamentos a los tiempos de trabajo. Del discurso se desprende que se da un tratamiento especial, una deferencia a casos y peticiones puntuales. Estas excepciones se pueden además interpretar como favores, lo que entraña dimensiones complicadas en el entorno laboral.

La situación evidencia una vez más que no existen medidas de conciliación en términos formales, ni la búsqueda de fórmulas que traten de evitar los conflictos en el disfrute de la vida personal, doméstica y familiar a todas y todos los trabajadores sin perjudicar a una parte por eso.

“Yo como jefe o superior tuyo que necesitas un turno de mañana por tal, pues coño perfectamente. Para eso también tú has demostrado, primero que tenías que ser fija y segundo pues ahora yo tengo que hacer esta deferencia contigo, pues oye, no es deferencia oye macho: tú me lo estas pidiendo, pues yo te quiero tener aquí en mi plantilla porque considero que a ti no te valoro por ser madre si no por ser empleada”.

(Hombre, <30 años, Subdirector, hotel 4 estrellas)”

Cuando se aplican medidas de conciliación de manera explicitada como informal, estas siempre son dirigidas a las mujeres.

**“Y mira, la empresa ¿tú crees que pone facilidades para que el personal concilie su vida laboral y personal, familiar? Tú me decías antes que en tu departamento al organizar los turnos no se tiene en cuenta la situación familiar**

No

**¿Y en otros departamentos o a nivel general el hotel tiene eso en cuenta o ?**

Yo creo que sí porque en el otro, yo te puedo hablar del otro porque viví con algunas, algunas chicas que ellas eran madre y ellas tenían, por ejemplo, los turnos de mañana. De 8 a 4 o de 9 a 5, o de 7 a 3, tenían un turno de mañana. Hay hombres, por ejemplo, que también su mujer trabaja por la mañana y prefería de tarde, también los hombres, no te puedo decir este y esto trabajan de eso porque prefieren ese turno

(Mujer, 40-50 años, Subgobernanta, hotel 4 estrellas \*)”

**“La otra chica que también es madre y es madre soltera, aunque ahora tiene pareja, creo, bueno sí la tiene, pero sí tiene reducción horaria. La optó ella y la tiene. Entra a, a las 9 de la mañana que es el horario que ella pidió, y que le va bien con ella, entra a las 9 de la mañana y se va a las tres de la tarde, son seis horas que hace, y libra sus dos días y sus cuatro días cuando corresponde.**

(Hombre, 40-50 años, Jefe de Recepción, hotel 4 estrellas)”

**“Entonces, bueno por lo que me cuentas por lo menos la empresa hace especial hincapié en que las familias con hijos pues intenten conciliar, ¿lo intentan?**

Sí, sí, se hace bastante, sí.

**Les dan prioridad ¿no?**

En el tema de la recepción ya digo que casi todos los que están ahora tienen hijos y la gente que no tiene niños viene por la tarde, pasa mucho.

(Mujer, 30-40 años, Asistente de Dirección, hotel 4 estrellas)”

### c) Selección y promoción del personal por las jefas y jefes de departamentos

Otra de las importantes funciones que tienen las personas que ocupan puestos de responsabilidad es la *selección de personal*, como bien señalan las entrevistas. Estas jefas y jefes parecen tener casi total libertad para decidir las nuevas contrataciones y sus tiempos de trabajo, aunque deban contar con la aprobación del departamento de recursos humanos y/o la dirección. Quienes ocupan estas jefaturas habitualmente hacen una selección curricular y una entrevista, aunque pueden proponer directamente la contratación de personas con las que previamente hayan trabajado o con buenas referencias.

**“Eres tú la que toma esa decisión**

Sí bueno, siempre consulto con con mis superiores a ver que consideran, pero normalmente ellos aceptan mi criterio, porque yo al fin y al cabo soy la que los va a llevar.

**( ) a nivel de seleccionar, se hacen entrevistas, currículums**

Sí, entregan el currículum y después hacen la entrevista en recepción bueno, el jefe de recepción

**El jefe, bueno sí, los jefes de área tienen mucha decisión a la hora de acompañados a lo mejor de la jefa de recursos humanos ¿o no?**

No, yo pienso que deciden más ellos.

**Ellos...**

Los jefes de cada departamento.

(Mujer, 40-50 años, Jefa de reservas, hotel 4 estrellas)”

No obstante, es frecuente que las y los responsables de los departamentos tengan, a modo de guion informal, los criterios dictados por las empresas para la selección de personal. Unos criterios que pueden resultar discriminaciones directas para las mujeres y también de edad. Un claro ejemplo de esto aparece en el discurso de un jefe de recepción entrevistado.

“ ( ) Hay veces que sí que es verdad que las cadenas, puedo hablar que he estado en algunas, te marca unas pautas. O sea, ficha entre aquí y aquí, tienes esto, de 20 años a 32-34. Bueno, no digo nombres, pero te puedo garantizar que te marcan pautas, algunas empresas. Esto es lo que hay, y de aquí a aquí, ya después si es chico o chica eres tu quien lo hace

**¿Alguna vez como pauta te han puesto el sexo?**

Sí.

**El sexo y relacionado con la edad, por ejemplo, que esté en edad de tener hijos, que tenga hijos**

Más que, no tanto en eso de tener hijos, pero claro se sobreentiende, no te lo dicen ahí pero se sobreentiende que viene de ahí, sí.

**Que prefieren hombres.**

Que prefieren hombres o al revés, que prefieren chicas, pero las quieren que sean, que tengan 20 a 25.

(Hombre, 40-50 años, Jefe de Recepción, hotel 4 estrellas)”

Es evidente que las jefaturas o mando intermedios de los departamentos tienen más delimitadas sus funciones mientras que existen otros cargos que tienen un carácter más central o transversal, teniendo asignadas una gran diversidad de funciones. Abarcan temas relacionados con el conjunto del hotel. Es el caso de las direcciones, subdirecciones y gex, estas van desde supervisar los menús hasta controlar los resultados económicos del hotel. Las subdirecciones, mayoritariamente ocupado por mujeres, tienen asignadas muchas funciones o competencias, que abarca una gran heterogeneidad de temas y departamentos, tiene un alto grado de exigencia, porque muchas de las decisiones que se toman a nivel de dirección se basan en el trabajo previo desarrollado por la subdirección. A esto hay que añadir los bajos salarios y el escaso reconocimiento que con frecuencia se tiene del trabajo desarrollado. Por lo tanto, la subdirección se localiza como un puesto de trabajo feminizado e infravalorado.

#### *d) Jornadas sin límite y desigualdad salarial*

El mercado laboral, tal como lo entendemos hoy en día, requiere de una inversión de tiempo que no siempre es compatible con el desempeño o asunción de otras responsabilidades. Las mujeres que deciden ingresar al mundo laboral se encuentran con un universo masculinizado, cuya principal exigencia es la dedicación casi exclusiva al desempeño de su trabajo (Prieto, C., 2007). Las condiciones laborales son factores que pueden conformar auténticas barreras externas para la permanencia de las mujeres en el mercado laboral y sobre todo para su desarrollo profesional. Unos factores que se enmarcan dentro de la denominada cultura organizacional entendida ésta como conjunto de significados, valores y normas que comparte cada organización, dirigiendo las relaciones entre las personas, creando redes y atribuyendo significados, hasta el punto de llegar a establecer una identidad corporativa (Alvesson y Billing, 1997, citado en Barberá, et. al., 2002). Factores como el horario, la exigencia de disponibilidad y dedicación al puesto, los salarios, constituyen limitadores a la promoción de las mujeres en las organizaciones laborales. Unas características que con frecuencia no se perciben como limitadoras, ni se cuestionan, y en consecuencia no se reconocen como barreras. Finalmente, las condiciones de precarización, coincidentes con la llegada de las mujeres a profesiones que mantienen estilos de carrera muy masculinos (modelo central de carrera), se convierten en una doble dificultad para las recién llegadas (García Cuesta. 2007).

### e) Largas jornadas y ausencia de horario

La alta dedicación y disponibilidad son dos de los rasgos que caracterizan los puestos directivos, y que forman parte de esa cultura organizacional que sigue manteniendo valores masculinos. Las entrevistas realizadas así lo confirman. Se podría decir que lo más destacado de estos puestos, especialmente en el caso de los de más responsabilidad, como dirección, subdirección y otros, son las largas jornadas y el gran nivel de dedicación y disponibilidad que exigen. Unas características compartidas por otros sectores de actividad pero que, en el caso del subsector hotelero, marcadas por la prestación de unos servicios 24 horas al día, como dice una de las entrevistadas es un negocio de 24 horas, las hacen especialmente duras.

El sector hotelero se caracteriza por *largas jornadas*, que en ocasiones pueden llegar a sobrepasar las doce horas, y que con frecuencia incluye parte del fin de semana. Las mujeres y hombres que están en los cargos de alta responsabilidad, en general, coinciden al señalar que realizar estas largas jornadas es una decisión personal, que la empresa no les obliga a trabajar tantas horas, *pero porque quiero, o sea nadie me obliga a estar aquí 12 horas*, argumenta una de las directoras entrevistadas, pero creen que es necesario para el buen desempeño de sus funciones. Lo consideran normal, creen que es mucha la responsabilidad que tienen sobre lo que denominan operativa del hotel, su funcionamiento, y apuntan que resulta necesario cuando no imprescindible estar presente para poder comprobar personalmente que todo esté en orden.

Estas largas jornadas llevan implícito o implican un gran nivel de *dedicación y disponibilidad*. Un aspecto que llama la atención es que las personas que trabajan en este sector parecen tener asumido que esto tiene que ser así, que ocupar cargos de responsabilidad en hoteles requiere trabajar muchas horas y tener dedicación y disponibilidad casi absoluta, es algo a lo que el puesto ya te obliga apunta un director. Por su parte, una de las mujeres ocupada en puesto de alta responsabilidad llega a hablar de ponerse prácticamente a disposición de la empresa. Pero también coinciden en señalar que, a pesar de ser unos trabajos duros y sacrificados, resultan muy satisfactorios. E incluso en algunos casos van más allá, al considerar el trabajo en puestos de responsabilidad en hoteles como una forma de vida, que representa la máxima de la cultura organizacional predominante.

“Yo siempre he entendido que la hostelería es una forma de vida. O sea, para mí yo lo tengo claro, el que en hostelería pretende trabajar 8 horas o tomarlo como un simple trabajo pues sí probablemente lo pueda hacer, pero lo puede hacer siempre al mismo nivel, o sea pues serás yo que sé, serás lo que seas, pero no avanzarás porque es un negocio muy pasional muy de entregarte entonces si no estás dispuesta a eso pues obviamente te quedas un poquito estancado.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

“Pero es verdad que es un mundo, pues que son muchas horas. Pero si no lo haces yo creo que lo echas de menos. O sea, tenemos como un gusanillo o una pasta especial, un algo, o sea, no sé.

(Mujer, 30-40 años, GEX experience manager, hotel 4 estrellas)”

La alta intensidad y dedicación se organiza en lo cotidiano en torno a las 24 horas diarias ocupadas en tiempos y actividades de producción y reproducción. El modelo de carrera tradicional se basa en la disponibilidad absoluta para la producción (sin contar con el escenario de la reproducción) porque está pensado para hombres que tienen esposas que se ocupan de todo lo demás. Por eso, como afirma Murillo (2006) las carreras profesionales masculinas, y el tiempo que precisan, se sostienen en un excedente de tiempo proporcionado por las mujeres.

Empresas y trabajadores/as sumen este esquema clásico y por ello, en la práctica, las mujeres que tratan de incorporarse a este modelo afrontan cotidianamente la doble y triple presencia, personal-doméstica y laboral, mientras los hombres consideran aún residual el tiempo empleado en las tareas familiares y del hogar. Así, las mujeres se plantean su distribución del tiempo siempre en términos de *renuncia*: sea esta una renuncia a dedicarle más tiempo al empleo, más tiempo a la familia, o más tiempo a los cuidados personales/desarrollo personal, como hemos podido ver a lo largo de este informe. Esta conclusión reafirma resultados de otros análisis que señalan las contradicciones cotidianas en la resolución de la organización del tiempo que afrontan las mujeres, desde la invisibilidad de los problemas que causa su doble y triple presencia. Mientras que las mujeres afrontan el reto de la doble presencia de forma cotidiana, los hombres se remiten a este conflicto localizándolo en tiempos de vacaciones.

“ ( ) yendo a las 8 de la tarde o a las 8 y media o a las 9 y hay una incidencia, ¿qué haces, te vas? No te puedes ir, sueltas el bolso y te vuelves, y ya está. O sea, y entiendes que un hotel trabaja 24 horas (...).

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

En consonancia con la renuncia, llega el asumir la familia como carga para el desarrollo profesional. Y cómo, una vez liberada de la misma (tras lo que entienda cada cual por crianza) señalan poder dedicarse a su carrera. Localizada la familia como un hándicap, otra estrategia es la de la renuncia a la carga, eliminando el factor de riesgo hijos/as y/o el factor de riesgo pareja, para este perfil de estrategias, de mujeres claramente orientadas a la tarea (Beck-Gernsheim, E.: 2003).

“ ( ) mi hija traba vivía conmigo aquí en Tenerife y ella decidió estudiar en Las Palmas entonces fue cuando ya yo realmente ya te liberas, realmente dices bueno ya no No, pero te sientes más liberada evidentemente ya la carga, no era una carga familiar ya, porque evidentemente cuando crees en ya no estás tan atada pero no tienes horario para comer, no tienes horario para llegar a casa yo ya sola ya me pongo a disposición prácticamente de la empresa. Y ese fue el momento en el que yo pasé de trabajar en el norte, que tenía otras condiciones muy diferentes a las que tengo aquí, y entonces ya puedes ir dando saltitos y teniendo más responsabilidad.

(Mujer, 40-50 años, Responsable de compras, hotel 4 estrellas)”

“ **¿Cuál es tu jornada? Tu jornada semanal y tu horario actualmente**

Yo trabajo de lunes a viernes. Puntualmente puedo pasar por aquí algún día del fin de semana, pero para echar un vistazo. Y trabajo de 8 y cuarto 8 y media de la mañana a 8 y media de la tarde. Pero porque quiero, o sea nadie me obliga a estar aquí 12 horas. Solo, o sea, yo siento, o sea un poco lo que te comentaba antes que esto es un negocio de percepción, de relaciones, o sea y si tú no estás en el hotel para percibir eso que le estás dando al cliente te pierdes parte del negocio. Pero vamos a mí no me obliga XXX a estar aquí ni 12 ni 14 horas, o sea yo lo hago porque quiero.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

“ **¿Cuál es tu jornada semanal y tu horario de trabajo?**

Bueno yo en eso la verdad que no me pongo un horario, tengo flexibilidad en el sentido de que yo como muy tarde estoy a las 9 aquí, eso sí, porque por la mañana hay mucha documentación, mucha toma de decisiones, que si faltó, que si hay que cubrir, que si vacaciones, entonces estoy siempre a las 9 aquí. Luego, estoy de 9 a 6 de la tarde, o espero a que abra el restaurante y luego me voy, o hago una pausa al mediodía y luego me quedo un poquito más tarde para ver también temas de show y todo esto y para ver un poco la operativa de la tarde. Es que es según.

**¿Depende de?**

O sea, pero lo normal es que esté de mañana y de tarde. Ambos servicios cubriendo la cena, perdón, desayuno,

almuerzo y cena.

**Y tu hora de salida entonces ¿cuál sería?**

9, 10. Sí. Depende mucho, mucho de la temporada, ahora empieza el tema de navidad y te tiene, esto son muchas cosas. Luego está el tema de cuando haces los pedidos de dotación, que te lleva mucho tiempo, porque tienes que ver las necesidades, entonces hay determinadas épocas que sabes que va para largo.

**Y semanal. ¿Trabajas de lunes a viernes, trabajas fines de semana?**

Trabajo de lunes a viernes, luego si algún fin de semana sí que me paso ¿no? Para ver esto.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas) ”

Aunque el conflicto de la doble presencia cotidiana se localiza ampliamente en la muestra de mujeres, sólo algunas cuestionan la organización del trabajo en el sector como un elemento a modificar para reducir el problema. Este comportamiento reafirma nuevamente otros estudios sobre trayectorias, citados en este informe, que subrayan como el conflicto permanece señalado en el ámbito de los problemas personales de las mujeres y no el escenario del conflicto laboral y la negociación colectiva, como ocurriría en caso de que estos dilemas fueran también compartidos por los hombres (García Cuesta: 2007). Son las entrevistadas críticas con este hecho las que plantean cambios que hagan posible compatibilizar tiempos laborales, familiares y personales:

” Yo lo que no veo realmente normal, o sea, es decir, un puesto de responsabilidad, no creo que sea correcto que solo sea apto para personas que solo se puedan dedicar su vida solo al trabajo, eso es mi punto de vista. Es decir, yo puedo tener la capacidad de desempeñar determinadas cosas, de dirigir una determinada cosa o de, de decisiones, de responsabilidad, pero que no lo pueda hacer porque siempre tengo que estar tantas y tantas horas. Cuando hablo de tantas horas no digo que, porque te quedas una o dos horas más, digo de mucho más tiempo, eso es lo que no veo.

**Y tú la realidad que vives es esa**

Es esto, yo lo veo también, en otros compañeros de otros hoteles, claro, trabajan en hoteles, y yo veo quien tiene un cierto tipo de responsabilidad, es porque se tiene que dedicar completamente a eso y yo no quiero eso para mi vida. No quiero no ilusionarme con hacer algo más o quedarme ahí donde estoy. No es así, realmente mi misma directora la veo y está completamente absorbida por el hotel. Y entonces si es así que tiene que ser, pues no, no, no encaja en el perfil.

[ ] algunas personas, mujeres, que llevan puestos de trabajo muy importantes de responsabilidades y las veo ahí, todo el día, pero ¿por qué? ¿Por qué cumpliendo con un horario más reducido de 9 horas no es suficiente? Porque es más el trabajo, entonces necesitas un segundo, o un .

(Mujer, 30-40 años, Responsable de reservas, hotel 4 estrellas) ”

” **¿Cuál es tu jornada?**

Partido. La subdirección y la dirección son turnos partidos para estar por la mañana, atender a proveedores, al personal, a oficina central, a visitas, etc. Y por la tarde noche, cena, clientes, que no haya accidentes, que esté el servicio bien. Ahora esto es mi turno presente pero ya he visto personas que siguen sacando el trabajo, pero se organizan de una forma que no tienes que sufrir porque turno partido es no tener vida. Incluso si tú tienes un turno de tarde, tú te organizas por la mañana, haces tus cosas, vienes, trabajas tus 8 horas y estás fuera ¿no? si trabajas turno partido al final trabajas desde las 9 hasta las 10 y 11. Porque vale, sales una hora afuera al supermercado, porque ya te quedaste sin nada en tu casa, pero bueno lo dejas corriendo en casa y vuelves otra vez al trabajo.

(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas) ”

Las tareas y tiempos de dedicación cotidianos que son descritas resultan extenuantes para hombres y mujeres y, debido a la ausencia de corresponsabilidad en las familias y de conciliación en las empresas, dificultan especialmente que las mujeres que asumen el rol de los cuidados puedan competir en igualdad de condiciones con los hombres.

“Es bastante bueno, si ve a las actividades extra escolares, yo no soy madre, pero si vas a las actividades extra escolares la gran mayoría son mamis tomando café. O sea, a un papi que veas tomando café ahí 10 mamis tomando café. Entonces el hombre es que ni le pasa por la cabeza o sea que tiene que atender a sus hijos a partir de, no que hacer con los niños a partir de las 5 de la tarde. O sea, el puzle ese de tengo que preparar la comida para mañana, tengo que llevarlo al cole, tengo que llevarlo al futbol, o sea eso, o sea vamos, en la mente de los hombres no cuadra, o sea. Pues los niños se van solos, yo que sé, alguien los llevará.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

La ausencia de corresponsabilidad familiar (centrada en la negociación entre iguales en el ámbito familiar), y la ausencia de medidas de conciliación en las empresas y de una apuesta por modelos de carrera realistas e integradores, construyen un panorama muy preocupante para el logro de la igualdad de oportunidades en el desarrollo de las carreras profesionales: los datos están marcados de antemano y es responsabilidad de todos los agentes sociales eliminar las barreras para favorecer unas mejores y más eficientes formas de trabajo y carrera profesional.

#### *f) Desigualdad salarial: una forma de discriminación de género*

Otro factor limitador del desarrollo profesional de las mujeres es el bajo salario que perciben en comparación con los hombres, un elemento que también forma parte del conjunto de barreras que conforman la cultura organizacional. Los hombres entrevistados coinciden al señalar que no existen diferencias en los salarios de hombres y mujeres, una afirmación que defienden casi con rotundidad en unos casos y en otros apuntan al desconocimiento de esas posibles diferencias. Tan sólo uno de ellos pone de manifiesto los bajos salarios de las trabajadoras del departamento de limpieza, unas diferencias salariales que considera injustas pero que no achaca al hecho de que casi la totalidad del personal de dicho departamento sean mujeres, sino a su cualificación.

En nuestra investigación hemos encontrado en varios de los discursos femeninos un reconocimiento explícito de la existencia de desigualdades salariales entre hombres y mujeres. Este reconocimiento contrasta con los resultados de otros estudios que coinciden en señalar que existe una escasa percepción, por parte de las mujeres profesionales, de la desigualdad salarial, a pesar de tratarse de un elemento más objetivable que otros que también presentan desigualdades. Esta baja percepción de discriminación de género también se observa respecto a las oportunidades y condiciones laborales (Castaño, 2009; Anca y Aragón, 2007).

Algunas de las mujeres entrevistadas en puestos de alta responsabilidad reconocen abiertamente haber percibido sueldos inferiores a los de sus compañeros desempeñando funciones equivalentes y/o similares. Además, afirman tener constancia de la existencia de diferencias retributivas generalizadas a partir de determinados niveles jerárquicos, lo que evidencia una brecha salarial de género en los niveles directivos en los hoteles de la isla.

“[...] todos los directores que yo conozco cuyos sueldos conozco y las directoras cuyos sueldos conozco la diferencia es bestial.

**¿Sí? ¿A favor de quién?**

De los hombres. Y ahora no se si esto tiene que ver con que los hombres lo negocian mejor o si tiene que ver con valoración de, o sea yo creo que es ambiguo.

**Las dos cosas**

Las dos cosas, sí.

(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”

“ (...) lo que pasa que los sueldos normalmente no suelen ser los mismos.

**No suelen ser los mismos ¿Tú crees que tus compañeros ?**

*La mujer tiene que demostrar más para ganar más.*

**En los puestos altos...**

Sí.

(Mujer, 40-50 años, Jefa de recepción, hotel 3 estrellas)”

Las mujeres que están en los cargos de menor responsabilidad en cambio, afirman que hombres y mujeres tienen salarios similares. Esta diferencia en el discurso puede responder precisamente a los diferentes cargos que ocupan unas y otras, ya que en el caso de quienes ratifican la existencia de esta brecha además de haberla sufrido en primera persona, sus funciones de gestión de personal de diferentes departamentos y puestos le han permitido conocer y comparar los salarios de hombres y mujeres. Mientras que quienes rechazan la existencia de desigualdades salariales desconocen las retribuciones de otros puestos y por lo tanto no pueden contrastarlos.

Estas desigualdades retributivas a veces se dan de forma explícita y en otras ocasiones de forma encubierta y justificada a través de complementos. La legislación contempla que a trabajo de igual categoría igual retribución. El artículo 28 ETT, establece que las empresas deben pagar por la prestación de un trabajo de igual valor la misma retribución, satisfecha directa o indirectamente, y cualquiera que sea la naturaleza de la misma, salarial o extrasalarial, sin que pueda producirse discriminación alguna por razón de sexo en ninguno de los elementos o condiciones de aquella. Sin embargo, a día de hoy sigue siendo una realidad la brecha salarial entre hombres y mujeres. Aparentemente los salarios son iguales, pero la realidad demuestra que no lo son. Las mujeres ganan menos. En la mayoría de los casos se trata de una discriminación encubierta, los salarios base son similares; sin embargo, a los salarios de los hombres se les añade una serie de complementos que hacen que su retribución sea en términos generales superiores a la de las mujeres. Algunos de estos complementos son mayor dedicación o disponibilidad, mayor experiencia, etc., aspectos todos ellos en los que los hombres tienen una ventaja comparativa respecto a las mujeres.

Hay complementos salariales aparentemente neutros pero que pueden resultar discriminatorios, como son: los de prolongación de jornada, de jornada partida, de disponibilidad horaria, etc. Complementos que claramente discriminan a las mujeres, ya que, como hemos señalado, son ellas quienes, debido a las cargas domésticas y familiares, se ven privadas de la posibilidad de dedicar más tiempo a su profesión. En determinados sectores de actividad, como es el hotelero, puede ser necesario la aplicación de estos complementos, pero antes de aplicarlos sería conveniente revisar si realmente son necesarios, si hay otras alternativas, si pueden establecerse unos turnos con menos personas, etc.

“**¿A nivel salarial tú te has encontrado con diferencias salariales por sexo en, a nivel de jefatura y a nivel de otros puestos? Es decir, hombres y mujeres que ocupan puestos de similar categoría que cobren distinto.**

*Mira, yo ahí no puedo opinar con consciencia. Porque no lo sé. Es algo que no lo sé, te soy sincero no te miento. Primero porque a nosotros nos pagan por convenio a todos, después sí que es verdad que cada uno puede tener un arreglo, o sea tú entras aquí, el convenio de hostelería de Canarias ya dice que un jefe de recepción gana tanto tano, que pone ¿no? 30000 euros brutos anuales, entonces Ya otra cosa es que yo cuando venga o crea, tenga una mejora coja y entre en el despacho, que la cosa va mejor va peor, peor no le voy a decir, claro, va mejor, que creo que va siendo hora después de 4 años no sé qué, eso es ya*

**El complemento que se negocia.**

*Un complemento que negocio con la empresa.*

(Hombre, 40-50 años, Jefe de Recepción, hotel 4 estrellas)”

Otro complemento que a priori no es discriminatorio es el de antigüedad. Sin embargo, en la práctica también perjudica a las mujeres, especialmente en actividades y puestos a los que las mujeres se han ido incorporando de forma tardía, como son los puestos de dirección. En la práctica, las diferencias en los tiempos de incorporación al mercado laboral por sexos en general, y a las posiciones de dirección en particular, hace que buena parte del personal más antiguo sean hombres, y por tanto cobren más que las mujeres, por este concepto. Se trata de una discriminación de difícil solución y que se irá corrigiendo con el tiempo. Los hombres llevan más tiempo, eso no se puede cambiar, aunque sí se puede tender a reducir las retribuciones por este concepto, para que la antigüedad sea un complemento residual.

**“ ( ) me decías que tú en todos los años que llevas ocupando puestos de responsabilidad, en los datos que ves, hay diferencia en los salarios de mujeres y hombres. Y ¿cómo se justifica eso?**

*Yo creo que no tiene justificación, para nada, porque*

*¿La empresa mejora los salarios de los hombres a través de complementos?*

*Yo creo que esto viene también de más atrás aquí, del digo a lo que yo he tenido acceso. Son puestos que llevan ocupando hombres y mujeres de hace mucho tiempo y ya desde atrás se arrastra esa diferencia. Entonces si hoy igualamos, hay empresas que lo hacen, pero tampoco, normalmente no es así.*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”*

**“ Más bien son hombres porque son los más antiguos**

*(Mujer, 40-50 años, Jefa de reservas, hotel 4 estrellas)”*

Esta incorporación tardía de las mujeres al mercado laboral también aparece en las entrevistas como causa de la menor presencia femenina en determinados cargos hoteleros. Algunas entrevistadas señalan cómo hay hombres que ocupan desde hace muchos años las direcciones de hoteles y de algunos departamentos, y que estas situaciones resultan difíciles de cambiar, al tratarse de cargos casi vitalicios, y que serán ocupados por los hombres hasta su jubilación.

Las desigualdades salariales se dan con mayor frecuencia y en mayor medida en los puestos de responsabilidad que en los puestos de base, tal y como se refleja en distintas estadísticas y estudios y en las entrevistas realizadas.

**“ ¿Y esas diferencias por sexos se dan en, tanto en los puestos base, que serían , o en los puestos medio y máxima responsabilidad?**

*Intermedio y máximo, diría yo.*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”*

El complemento de evaluación de destino retribuye la disponibilidad total del trabajador o trabajadora. No retribuye la productividad, sino la presencia por lo que puede resultar claramente discriminatorio para las mujeres. Este complemento está más presente en aquellos sectores en los que exigen un mayor nivel de dedicación y disponibilidad, como es el hotelero.

Frente a las discriminaciones latentes o indirectas, también se localizan en los discursos discriminaciones explícitas. Una de las mujeres entrevistadas reconoce abiertamente la existencia de salarios diferentes en función del sexo, y ella misma ha percibido salarios inferiores al de compañeros hombres en puestos equivalentes e incluso iguales.

“**Y a nivel de salarios, ¿tenían los mismos salarios?**

No

**¿Quién tenía?**

Él, él ganaba más que yo

**¿Él ganaba más que tú?**

-Pero eso se sigue viendo

**¿Sí?**

Sí

**Es algo que no, que cuesta reconocerlo. Y los datos están ahí, nos encontramos que, puestos de similar categoría, los hombres tienen mayor salario que las mujeres.**

Sí, sí. Bueno, yo de hecho lo veo

**Tú lo confirmas**

Yo lo veo

**¿Y dónde lo ves? Tú ahora como directora ¿en los datos que tienes de la plantilla, lo ves?**

No solo de ahora, sino de anteriores empresas, de empresas anteriores que tú decías: pero ¿por qué? si incluso una mujer rinde más que él.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”

A su vez, hay diferencias de género en la satisfacción con los salarios: los hombres se muestran satisfechos con su salario, las mujeres son más ambivalente: unas muestran abiertamente insatisfacción con un salario que consideran escaso para el trabajo que desempeñan, otras se resignan ante unas retribuciones que creen escasas e injustas para los puestos que ocupan pero que saben no pueden cambiar. Es el caso de las subdirecciones, señalado anteriormente.

“**Pero es verdad que el salario de subdirección es muy bajo, es más bajo, bastante más bajo que el salario de jefe departamental y el salario del director, o el de la directora. ¿Entonces por qué las personas lo aceptan? Y muchas veces veréis que las subdirectoras la mayoría de las subdirectoras son chicas, por eso mismo, lo aceptan porque es un puesto, cuando te dan posibilidad de promocionar, de enseñarte, de trabajar, y currar hasta un puesto de directivo, de dirección muchas veces los chicos subdirectores que yo he conocido trabajan medio año y ya se van de director. Y en cambio las chicas pueden pegarse años y años y años y no significa que trabajen peor sino: ¿por qué la vamos a cambiar si aquí está sacando el trabajo, está costando bastante barato por lo que hace y ni está exigiendo nada, diciendo ni pio?**

( ) infravalorado, el trabajo de la subdirección y a nivel de salario. Porque si esta persona es la que saca todo el trabajo, reconócelo. Cómo va a mandar una subdirectora al jefe departamental que sabe que gana doble que ella, o triple.

(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”

En los puestos directivos los salarios son negociados entre la empresa y el trabajador o trabajadora. En este sentido, es necesario destacar algunos aspectos fundamentales:

- 1) Si en esta negociación se toma como referencia el salario del puesto ocupado con anterioridad, un salario que en el caso de las mujeres suele ser inferior (menos complementos retributivos y antigüedad), la oferta será menor para las mujeres y mayor para los hombres.
- 2) Además, la oferta retributiva que hace la empresa puede ser ya directamente inferior para las mujeres que para los hombres.
- 3) La capacidad de negociación del o la demandante del puesto está atravesada por auto atribuciones que, como hemos visto, siempre tienen a la baja en el caso de las mujeres.

“Y ahora no se si esto tiene que ver con que los hombres lo negocian mejor o si tiene que ver con valoración de, o sea yo creo que es ambiguo.

**Las dos cosas**

Las dos cosas, sí.

**Que los hombres tienen más capacidad de negociar a favor, ¿más capacidad o quizás más seguridad, y las mujeres de alguna forma tienen que ceder porque ?**

Sí, bueno la actitud esta, mira ya siendo mujer me van a dar puesto de dirección, bueno vale voy a aceptar este sueldo a ver si en el futuro cambia y nunca cambia. Es mentira. O sea, hay que negociar desde principio porque desde principio te tienes que hacer valorar, pero claro pensando así tengo ahí a tres hombres que a lo mejor no van, ya tienen hijos, o no los van a tener, pues da igual porque van a seguir trabajando igual y rindiendo tal, y me ofrecen también este puesto a mi pues nada voy a ser humilde en mis requerimientos salariales y no voy a exigir tanto, en cambio los hombres dicen yo valgo, ¿quieres contratarme? Cuesto tanto.

**Y claro, las mujeres como dices ya solo con el hecho de que le ofrezcan ese puesto ya se sienten reconocidas, y aceptan condiciones a la baja.**

Sí.

**¿Y el otro elemento que decías que estaba presente también en esa diferencia salarial? Me decías con qué tenía que ver, con que los hombres tienen más capacidad de negociar, y el otro elemento**

El otro es la oferta también del

**De la empresa**

De la empresa, claro. La oferta de la empresa que...

**Que inicialmente siempre es a la baja en el caso de las mujeres.**

Exacto.

(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”

En resumen, los discursos plantean una brecha salarial de género en los hoteles en Tenerife, al menos en los niveles directivos y de alta responsabilidad. También se pone de manifiesto el desconocimiento que tienen muchas de las personas entrevistadas de estas diferencias retributivas. La falta de transparencia respecto a estas cuestiones dificulta tomar conciencia de esta situación de discriminación y, por lo tanto, las formas de evitarla.

### **c.5. Tiempos y responsabilidades laborales, familiares y personales**

En el presente capítulo vamos a analizar, en primer lugar, la percepción que tienen los cargos de responsabilidad sobre las responsabilidades familiares y domésticas, si existe correspondencia entre mujeres y hombres en el reparto de éstas, tanto entre las y los entrevistados, como entre el resto de trabajadoras y trabajadores en los hoteles. En segundo lugar, identificaremos las limitaciones que tiene para el desarrollo profesional de las mujeres la asunción como propias de estas responsabilidades.

*En la cultura de nuestra sociedad los estereotipos y roles de género vigentes siguen situando a las mujeres en el rol tradicional del cuidado de los hijos e hijas, existiendo todavía poca corresponsabilidad en dichos cuidados y en las tareas domésticas; dificultando en gran medida que las mujeres accedan a cargos de responsabilidad, a pesar de su alta cualificación profesional (Barberá, 2002).*

En las sociedades modernas existe una clara división del trabajo por sexos, que sitúa a las mujeres en el espacio privado o reproductivo y a los hombres en el espacio público o productivo. Esta división de los espacios supone la existencia de una serie de roles diferenciados por sexos, asignando a las mujeres el rol reproductivo (son ellas las que tienen hijas/os) y por extensión también el de los cuidados del hogar y la familia, mientras que a los hombres se le asigna el rol de productor y proveedor de los bienes económicos. Esto tiene una clara consecuencia: a las mujeres se les asigna el trabajo del hogar y a los hombres el trabajo fuera del hogar. Esta división, que persiste a día de hoy, se complica o difumina tras la incorporación

masiva de las mujeres al mercado laboral, al espacio público. Una incorporación que no ha tenido su reflejo en la entrada de una mayoría de hombres al espacio privado y en la asunción de las responsabilidades del cuidado doméstico y familiar. Estos cambios han derivado en una situación de discriminación generalizada hacia las mujeres, al tener que asumir el doble papel, la doble carga o doble jornada de las responsabilidades laborales y familiares, teniéndose que enfrentar a dilemas e importantes decisiones referidas a su carrera laboral.

Existe casi unanimidad en las numerosas investigaciones consultadas sobre el *techo de cristal*, al considerar a las barreras provocadas por el rol reproductivo y las responsabilidades derivadas del mismo como una de las principales causas de la menor presencia femenina en los puestos más elevados de las organizaciones.

Junto a la asunción por parte de las mujeres del rol reproductivo, otros factores que contribuyen a esta presencia desigual son: a) la asunción por parte de los hombres de su rol de género, que le atribuye el papel sustentador de la familia, b) la presencia de estereotipos genéricos en las empresas, que les lleva a considerar a las mujeres como menos aptas para los puestos de decisión, entre otras razones por su rol de madres, un rol que las organizaciones ven casi incompatible con estos puestos. Las empresas perciben la maternidad como un lastre o impedimento para sus intereses. El análisis de las entrevistas, confirman los resultados de estas investigaciones.

#### *a) Roles de género asumidos personalmente: los roles reproductivos y de cuidado del hogar y la familia*

Como hemos dicho, en la sociedad, existen toda una serie de ideas y reglas no escritas (los estereotipos y roles generizados) que consideran que *las tareas domésticas y el cuidado de las hijas e hijos son responsabilidad fundamental de las mujeres, mientras que el sustento económico es el cometido principal del hombre*. Estas ideas y reglas ejercen una *notable influencia en el comportamiento de las personas y organizaciones* (Anker, 1997: 353). Diversas investigaciones, ponen de manifiesto cómo la asunción de los roles de género por parte de las mujeres lleva a muchas de ellas a considerar la maternidad casi como un deber prioritario (Barberá, et. al. 2009). A lo que hay que añadir que ellas también asumen como propias la mayor parte de las responsabilidades familiares y cargas domésticas, un hecho que ha quedado patente en este estudio. Es importante destacar que el proceso de asignación de roles es muy complejo y transformarlos también. En este apartado hemos analizado, por un lado, si las mujeres entrevistadas tienen asumido este rol reproductivo de género y, por otro, si en general las mujeres que trabajan en los hoteles lo tienen asumido.

#### *b) El desempeño del rol del cuidado familiar*

Son las mujeres separadas o divorciadas entrevistadas las que tienen la custodia o están al cuidado de la progenie, en muchos casos han sido exclusivamente ellas quienes han asumido su crianza y educación.

**“¿Tu pareja, expareja?**

*No, no está vinculado con los niños no los niños los he sacado yo sola adelante.*

*(Mujer, >50 años, Gobernanta, hotel 3 estrellas)”*

**“¿Y cómo te organizabas con la niña?**

*Pues todo sería todo con problemas evidentemente, cuando era más pequeñita pues a ir tirando de familiares ( ) y, bueno, desgraciadamente desde muy pequeñita ha aprendido a resolverse sola. Tenía una llave de casa, tenía un teléfono móvil, y desde que curro estaba sola en casa desde más o menos 10 años*

*Porque el padre no participaba, entiendo...*

*No, no...en absoluto, en absoluto...*

*(Mujer, 40-50 años, Responsable de compras, hotel 4 estrellas)”*

Hombres y mujeres dicen ser corresponsables, salvo este perfil mencionado de mujeres separadas.

**“¿Tu marido, tu pareja ha colaborado en el cuidado de los niños?**

*Sí, sí*

***Y cuando necesitabas, cuando necesitaban cuidar a alguno de tus hijos porque estaba enfermo, tenías que hacer alguna gestión en el cole, ¿Quién se pedía esas horas de permiso en el trabajo, tú, tu marido, lo combinaban?***

*Lo combinábamos.*

*(Mujer, 40-50 años, Subgobernanta, hotel 4 estrellas \*\*)”*

**“ (...) tengo la suerte de que mi pareja...**

**Colabora**

*No, colabora no, creo que lleva más peso incluso en la parte del hogar que yo. O sea, me descarga totalmente, o sea yo no sé lo que es ni estrés de maternidad, de ser nada. Nunca lo he tenido.*

*(Mujer, 40-50 años, Jefa de recepción, hotel 3 estrellas)”*

La aparente existencia de esta corresponsabilidad resulta especialmente llamativa en el caso de los hombres de más edad. Éstos suelen responder con firmeza que tanto ellos como sus parejas se han ocupado de las hijas e hijos. En los casos en los que él y ella trabajan, afirman que se organizaban para poder atender por igual las responsabilidades familiares, y en los casos en los que la mujer no trabajaba fuera de casa era ella quién se encargaba de las tareas domésticas y familiares.

Ahora bien, las referencias de esta supuesta corresponsabilidad masculina se centran en ocasiones extraordinarias en las que han tenido que acudir a centros sanitarios o de enseñanza para resolver algún asunto familiar. Es más, en muchos casos da la impresión, si nos atenemos a los discursos, que los hombres han asumido estas responsabilidades incluso en mayor medida que sus parejas, con la salvedad de que son hombres que han tenido un puesto de trabajo que les ha permitido disponer de las escasas horas que han precisado para solventar esos problemas familiares.

**“Volviendo a lo de la conciliación, ahora ya no porque tus hijos son mayores, pero cuando tus hijos eran pequeños te surgían esos problemas que comentábamos de tener que ir a hablar al colegio o al médico o quedarte en casa porque estaban enfermos, ¿quiénes se pedían los permisos en tu caso? Tú, tu esposa**

*En mi caso, bueno en mi caso cuando eran más pequeños mi mujer es que no trabajaba, sino estaba en casa, como ama de casa. Y entonces, después ya cuando ya crecieron un poquito sí, yo generalmente es que iba porque podía salir más que ella, quiero decir, podía salir aquí una hora o una hora y media y ya la recuperaba o eso. Pero quiero decir que en esos casos íbamos ella y yo, pero generalmente es que yo iba más, pero nos turnábamos, exactamente, nos turnábamos.*

*(Hombre, >50 años, Responsable de mantenimiento, hotel 4 estrellas)”*

“**Y tu mujer dedicándose los dos a lo mismo y con niños, habrán tenido que organizarse muy bien o ¿quién de los dos se encargaba de los niños?**

*No, por partes iguales porque...*

**El chico ¿el pequeño?**

*Sí porque nos organizábamos porque yo siempre procuraba trabajar a lo mejor, trabajar por la tarde y ella por la mañana. Entonces solamente había un rato al mediodía, una hora, una hora y pico que estaban vacíos, bueno, por aquel entonces la suegra o alguien pues te echaba una manita y tenía un par de horas muertas desde que yo me iba a trabajar hasta que ella llegaba de trabajar.*

*(Hombre, >50 años, Jefe/a de cocina, hotel 4 estrellas)*”

Es evidente que la percepción que mujeres y hombres tienen sobre su responsabilidad en las cargas familiares y domésticas es muy distinta. El hecho que cada sexo haya sido socializado para asumir distintos roles les lleva a considerar que el tiempo que cada cual dedica al ámbito privado sea valorado como suficiente o insuficiente. Esto da lugar a que las mujeres que trabajan fuera del hogar, especialmente las que ocupan cargos superiores en el sector hotelero, en general consideren que no atienden como deberían y/o le gustaría a su familia, lo que les provoca un sentimiento de culpa y de enfrentamiento entre su rol materno y su rol profesional. Mientras que, en el caso de los hombres, aun dedicando de forma global mucho menos tiempo al cuidado familiar, piensan que lo hacen de forma adecuada y se sienten satisfechos con el desempeño de ambos roles.

“**( ) ¿concilias bien tu vida laboral con tu vida familiar o lo intentas?**

*Mi mujer dice que no, pero yo le digo que sí.*

*(Hombre, 40-50 años, Director, hotel 4 estrellas)*”

“**(...)** yo vengo a trabajar a las doce, llevo a mis hijos al colegio...

**O sea, colaboras en las tareas**

*¿En qué?*

**En las tareas paterno filiales**

*Yo llevo a mis hijos al colegio, mi mujer se despreocupa de las compras, mi mujer...*

*(Hombre, 30-40 años, 2º maître, hotel 4 estrellas)*”

Sin embargo, el hecho de que mujeres y hombres entrevistados hayan compartido y sigan compartiendo en diferentes grados la conciliación familiar y laboral con sus parejas, esto indica que algo está cambiando. No obstante, las mujeres de forma mayoritaria siguen asumiendo gran parte de las responsabilidades familiares, con excepciones que reflejan cierto cambio de roles en la sociedad. Las mujeres que comparten estas responsabilidades o cuidados se reconocen como afortunadas o privilegiadas, ya que lo que ven en su entorno son mujeres que siguen llevando el peso de las familias y los hogares y son conscientes que esta realidad es la más común.

“**(...)** tengo la suerte de que mi pareja...

**Colabora**

*No, colabora no, creo que lleva más peso incluso en la parte del hogar que yo. O sea, me descarga totalmente, o sea yo no sé lo que es ni estrés de maternidad, de ser nada. Nunca lo he tenido.*

*(Mujer, 40-50 años, Jefa de recepción, hotel 3 estrellas)*”

**“¿Cómo una persona como tú para llegar aquí te lo has organizado?, para... qué has hecho, con la niña, como lo has hecho?**

*Sí, bueno yo tengo el apoyo de mi marido en esto, él incluso se ocupa más, pero entiendo que es una excepción, soy consciente de ello. Él se ocupa casi más de mi hija que yo, porque tiene un horario más flexible.*

**Y, por ejemplo, durante tu trayectoria laboral, claro me decías que tienes una hija de 7 años, ¿has tenido algún problema para conciliar en algún momento?**

*No, yo no. Pero yo creo que soy una privilegiada.*

*(Mujer, 30-40 años, Jefa de Relaciones Públicas, hotel 4 estrellas)”*

El rol reproductivo de género es también aceptado por las mujeres muy orientadas a la tarea que, cuando toman la decisión de tener hijos/as, retrasan este suceso para que no interrumpa sus carreras en el momento de más dedicación.

**“Yo he empezado soñando grande, iba a ser la primera presidenta de mi país, cuando era más joven, pero luego**

*( ) con el tiempo he cambiado un poco las ideas y los sueños y bueno, cuando he estudiado, tengo dos carreras de máster, ( ) y después de este máster me dije que este es el momento de coger el mundo, el toro por los cuernos y bueno construir una carrera ahora porque luego ya hay que pensar en familia, en otras tal, entonces*

*(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”*

**“Mira el otro día me decía mi madre aquí están todas hablando de nietos, ¿y tú? digo: pues yo, yo que se mamá, sabes que realmente, yo no me planteo tener, o sea, a mí me gustaría ser madre, supongo que a todas las mujeres más o menos les gusta, ( ).**

*(Mujer, 30-40 años, GEX experience manager, hotel 4 estrellas)”*

El factor de delegación en terceras mujeres (abuelización, mercantilización, red relacional de mujeres, descrito así por Page: 1996) hace posible el desarrollo de no pocas carreras profesionales con altas exigencias de dedicación.

**“¿Y cómo te organizabas con la niña?**

*Pues todo sería todo con problemas evidentemente, cuando era más pequeñita pues a ir tirando de familiares ni más ni menos estaría pues con tíos, abuelos y, bueno, desgraciadamente desde muy pequeñita ha aprendido a resolverse sola. Tenía una llave de casa, tenía un teléfono móvil, y desde que curro estaba sola en casa desde más o menos 10 años*

*(Mujer, 40-50 años, Responsable de compras, hotel 4 estrellas)”*

En general, al hablar de los apoyos con los que han contado, mencionan a las mujeres de las familias, las hermanas, las tías, las propias hijas y, sobre todo, a las abuelas. Éstas han asumido el cuidado de las y los menores, especialmente cuando tienen corta edad. En las entrevistas queda patente cómo las mujeres con hijos/as han logrado promocionar y mantenerse en sus puestos de responsabilidad gracias al apoyo de otras mujeres: madres, hermanas, suegras, etc. Contar con una red de cuidados integrada casi exclusivamente por mujeres les ha proporcionado el tiempo necesario para atender las exigencias que requieren los puestos de responsabilidad. Sin esta red, como reconocen las entrevistadas, no hubieran podido acceder ni mantenerse en estos puestos, al no existir una red pública de apoyo, ni a nivel de empresa ni de la sociedad en general.

**“Y con 3 niños ¿cómo has llegado aquí al puesto de XXX con 3 niños?**

*Ya...porque he tenido el apoyo de mi madre que me ha ayudado a cuidarlos un poco*

**¿Te puedes organizar con tus hijos?**

*Sí mis hijos nunca tuve problemas la verdad es que siempre los tenía en el colegio y cuando no en el colegio pues ya mi madre, como el colegio estaba cerca de mi casa, pues mi madre me los recogía y me ayudaba.*

*(Mujer, >50 años, Gobernanta, hotel 3 estrellas)”*

**“En el caso de que necesiten conciliar, faltar al trabajo por un médico o por el niño, si se organizan los dos, si solo ella se organiza por su cuenta**

*No, también está su mamá en casa, entonces entre los tres intentamos, por ejemplo, si ella tiene que ir a algún lado o ir al médico lo tengo que llevar yo o su mamá o ella.*

*(Hombre, 40-50 años, 2º jefe de cocina, hotel 3 estrellas)”*

### *c) La corresponsabilidad familiar: una cuestión de género*

Un hecho que hay que destacar es cómo, a pesar de los discursos que dejan entrever la existencia de cierta corresponsabilidad, aparecen otros elementos que parecen indicar que la mayoría de mujeres, sigue asumiendo como propias gran parte de las responsabilidades familiares y domésticas. Algo que se produce incluso en los casos de mujeres que trabajan a tiempo completo y comparten su vida con compañeros que tienen una actitud positiva para el desempeño del trabajo doméstico. Incluso en estos casos estas mujeres asumen como propio el mandato de género que las hace responsables del espacio privado (Barberá et. al 2002). Esta idea queda patente en la vida de algunas de las mujeres entrevistadas, algo que llama especialmente la atención en el caso de las más jóvenes. Aquí aparece el estereotipo de que los hombres no saben hacer bien las tareas relacionadas con la casa e incluso con los/as hijos/as y eso obliga a las mujeres a tener que asumirlas.

**“Sabes las riendas, te puede ayudar a lo mejor la lavadora, a tender, pero tú planchas, limpias la cocina, él lo tiene ordenado o te puede lavar y aparte, lo que friega lo hace mal y hay que repasar que además es el doble de trabajo. Le tengo que decir déjame que lo hago yo que lo hago bien.**

*(Mujer, 30-40 años, Responsable de reservas, hotel 4 estrellas)”*

Sin embargo, un factor que tiene un peso importante en el hecho de que las mujeres asuman el rol reproductivo es la presión social que se ejerce sobre ellas para que esto sea así. Las mujeres son presionadas para que sean madres y para que posteriormente asuman el cuidado de las hijas e hijos.

Añadida a esta presión social, la desigualdad de posiciones económicas en la pareja es señalada en los estudios de trayectorias como un freno para la negociación de la corresponsabilidad. Son las mujeres hipergámicas (que tienen más salario que sus parejas) las que pueden negociar desde posiciones que las igualen. Las mujeres cuyo salario es secundario en el hogar son asociadas en la estrategia familiar al cuidado de la prole como responsabilidad principal (García Cuesta: 2007).

**“Y esto lo harías, ¿este puesto lo hubieras aceptado si hubieras tenido familia o una pareja estable, hijos?**

*Es que no lo sé, o sea, no lo sé, en el sentido en el que yo me lo planteo. Mira el otro día me decía mi madre aquí están todas hablando de nietos, ¿y tú? digo: pues yo, yo que se mamá, sabes que realmente, yo no me planteo tener, o sea, a mí me gustaría ser madre, supongo que a todas las mujeres más o menos les gusta, ( ).*

*(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”*

“¿Sabes si en algún momento han dicho, bueno y eso, con el bebé tan pequeño se va ésta a trabajar todo el día y lo deja solo? Porque eso es algo que se dice, no se dice de los hombres porque se supone que la mujer...

Yo creo que lo han comentado en el sentido de, hombre, algo han dejado caer de: ¿y por qué no pides una excedencia, no, para poder dedicarte a tu hijo?, yo pensando, que la pida él ¿no? eso es cosa nuestra, tampoco lo voy a hablar, yo porque no he hecho caso, pero igual sí que por ahí sí que habrán comentado algo, lo digo por

**Hay presión social ¿no? presión familiar para que la mujer se ocupe de la casa**

Sí. Para que siga siendo como ha sido hasta ahora, cuando no debería ser ¿no? porque la mujer es tan válida como cualquier puesto directivo, o sea que . Un tema vamos, complicado.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”

“Mi madre me dice hace muchos años: a ti ya se te pasó el arroz. Mis padres, o sea, bueno, primero mis padres no se meten mucho en mi vida ni en la de mi hermana. Pero hombre a mi madre le gustan mucho, y me dice: qué pena que tú te vas a quedar sin niños [ ].

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

Así, las mujeres que deciden tratar de complementar los cuidados familiares y el empleo sin corresponsabilidad ni conciliación sienten la presión del desempeño extra en el rol familiar y laboral. Expresan esta presión y la importancia de demostrar y demostrarse su capacidad de éxito de manera eficaz, o incluso mejor que otras mujeres sin hijos/as. La presión se convierte en autoexigencia y sentimiento de culpa ante la incertidumbre y angustia cotidiana que generan las exigencias de la doble presencia.

“*(Las mujeres)* queremos atender esa parte personal que a lo mejor los hombres por un poco histórico, o sea eso les da igual, claro. Es como bueno si yo tengo que dar un paso más y profesionalmente pues lo voy a dar y si tengo que echar 8 como si tengo que echar 12 horas y da igual. O sea, nadie me lo va a cuestionar.

**Porque eso, nadie me lo va a cuestionar y entiendo que mi familia va a estar atendida en cambio la mujer le surge la duda de su familia.**

Claro, o sea es eso. Es bastante bueno, si ve a las actividades extra escolares, yo no soy madre, pero si vas a las actividades extra escolares la gran mayoría son mamis tomando café. O sea, a un papi que veas tomando café ahí 10 mamis tomando café. Entonces el hombre es que ni le pasa por la cabeza o sea que tiene que atender a sus hijos a partir de, no que atender si no que hacer con los niños a partir de las 5 de la tarde. O sea, el puzzle ese de tengo que preparar la comida para mañana, tengo que llevarlo al cole, tengo que llevarlo al fútbol, o sea eso, o sea vamos, en la mente de los hombres no cuadra, o sea. Pues los niños se van solos, yo que sé, alguien los llevará.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

“Tanto hombres como mujeres que tienen familia, que tienen sobre todo hijos pequeños y le surgen imprevistos, tipo tener que llevar a los niños al médico, ir al cole, ¿Quiénes suelen pedir con mayor frecuencia?

La mujer

**La mujer**

Sí. La mujer porque parece que, o yo lo percibo así también, que está mejor visto, ¿sabes? no lo sé

**Mejor visto, socialmente**

Sí. O sea, la mujer ya automáticamente es la que se tiene que encargar de , o está el niño malo quien se queda, pues yo creo que la mujer, creo que la mujer. Porque bueno, llama al trabajo y parece que es más normal esta situación ¿no? no lo entiendo, pero...

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”

Frente a este esquema, los hombres deciden su nivel de implicación en el cuidado sin percibir la obligación, incluso en situaciones que ellos describen como corresponsables, son las mujeres las que asumen la agenda reproductiva como gestoras de la misma. Un indicador de que tal corresponsabilidad es, en realidad, un futuro.

#### *d) Solicitudes y permisos relacionados con los cuidados familiares*

Las mujeres y hombres con cargos de responsabilidad y con pareja, que afirman gestionar desde modelos corresponsables en el hogar, no obstante, perciben que son las mujeres quienes asumen mayoritariamente estas responsabilidades, y quiénes, en consecuencia, solicitan las medidas de conciliación: permisos para atender cuestiones de salud y educación, reducciones de jornada, excedencias por cuidado de hijos/as.

“**( ) ¿sabrías decirme quienes se piden, suelen pedir más esos, los permisos para atender esas situaciones familiares? Las mujeres, los hombres por igual o...**  
No, generalmente suelen ser más las mujeres. También te digo o sea yo en este hotel no tengo ninguna reducción de jornada por maternidad.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

“**( ) un 5% de hombres implicados por el tema de sus hijos para hacer las cosas en comparación con la mujer.**

**Por eso, en tu departamento son la mayoría mujeres ellas te piden permisos no te piden permisos**  
Sí, claro mire, a ver si me puedes poner este día que tengo que llevar al niño al médico o algo así y digo mi madre, tengo mucho trabajo, ¿tu marido no lo podría llevar? No, dice que no, que esas cosas

(Mujer, >50 años, Gobernanta, hotel 3 estrellas)”

“**Permisos para conciliar vida personal y familiar, permisos para atender a hijos, familia. Hijos, familia mayor...**

**Las mujeres**

Por supuesto.

**Y los hombres no, ¿se nota la diferencia?**

Se nota, se nota. De los hombres más bien lo que yo he notado es falta al trabajo por algo, por fiesta, bueno hombres, chicos, quiero decir. O bueno a lo mejor la enfermedad o bajas por algún, bueno. Permisos, como permisos de cuidar, de 4 meses de lactante.

(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”

“**Aquí mayoritariamente ¿quiénes reducen su jornada laboral para cuidar?**

Las mujeres.

(Hombre, 30-40 años, Director, hotel 5 estrellas)”

“**Pues todas las reducciones que tenemos de jornada igual un noventa y tantos por no decirte un 100% son las mujeres**

**Son las mujeres. ¿Entonces entiendo que nos seguimos ocupando de nuestros hijos y nuestras hijas nosotras?**

Sí, sí, sí. Yo creo que sí, en su mayoría.

(Hombre, 40-50 años, Director de Alimentos y Bebidas, hotel 4 estrellas)”

La legislación en materia de conciliación también constituye un elemento que refuerza el que las mujeres asuman el rol del cuidado familiar. Un claro ejemplo es la diferencia en la duración del permiso por maternidad y paternidad, que obliga a los hombres a incorporarse antes al puesto de trabajo.

“Ahora bueno, ahora parece que van a, bueno no han llegado a ningún acuerdo el gobierno, pero sí que están intentando igualar el permiso por maternidad en Europa, ¿no? con las 22 semanas. Yo cuando escuché esto dije: hay, ya me hubiera gustado que me tocara a mí eso, porque cuando me pasaba a mí que claro yo me fui a mi casa, aunque estuviera mi madre con el bebé, y claro, novata total. Y me acuerdo cuando mi pareja se tuvo que incorporar que para mí aquello fue, pero 15 días, que estaba cansada, estaba hecha polvo. Ahora sí digo, pues mira, menos mal a ver si hay pasitos ya para que se vean que

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”

### e) El rol reproductivo como limitador del desarrollo profesional de las mujeres: dificultades para compatibilizar vida laboral y familiar

Cada aspecto que analiza la organización del tiempo cotidiano y del tiempo de carrera (trayectoria) de los y las entrevistadas, deja claras las dificultades de la doble presencia de las mujeres. Una idea en la que coinciden plenamente también las representantes de Ashotel, la asociación de gobernantas y la representante sindical. Resulta llamativo como las mujeres sin hijos/as, que son la mayoría de las que están en puestos superiores, son más conscientes de lo difícil que resulta poder compatibilizar el rol profesional y el familiar. Precisamente esta consciencia ha organizado sus metas de forma racional, limitando sus logros previamente: han priorizado sus estudios y sus carreras profesionales, se han marcado unas metas laborales y han dejado en un segundo plano la maternidad, que entra en sus planes tras el logro de sus objetivos profesionales.

Es una estrategia asociada a mujeres, y no a los hombres, en carreras profesionales esta ralentización o renuncia a la progenie, frente a las metas laborales, que da cuenta de la profunda desigualdad que todavía existe en el mundo del trabajo profesional.

“[...] llevaba XXX años de subdirectora, y claro esperando el momento y sabes esto que intentas organizarte, todavía lo de ser mamá, yo quería, pero todavía no porque claro primero tengo que lograr esa estabilidad que yo quería alcanzar, ese objetivo que me había puesto.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”

El retraso o renuncia de la maternidad no solo está relacionado con la estrategia personal en el diseño de la carrera. También es una respuesta a las barreras y prejuicios que se detectan sobre las profesionales madres en el mundo del empleo. En los discursos femeninos aparece la percepción de unos prejuicios que se traducen en la falta de apoyo a través de diversas medidas de igualdad, entre ellas la conciliación.

### “¿Qué dificultades son?

Hombre primero, o sea hay empresas que a lo mejor te lo ponen mucho más difícil cuando te quedas embarazada, o cuando tienes una familia o bueno, o sea al final si tú tienes más peso familiar y eres un poco la que tira de los niños y tienes que tirar también de la responsabilidad del trabajo, llega un momento o sea que es como tiro para un lado o tiro para el otro. Entonces si la empresa no te apoya pues lo tienes complicado. Pero ya te digo, yo creo que eso no es solo en el negocio hotelero. Yo creo que es a cualquier nivel, lo único, o sea la única peculiaridad del negocio hotelero, son un poco los horarios, que son, a lo mejor son jornadas un poco más largas y con horarios menos establecidos.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

**“¿Y tú crees en la empresa, no solo en el mundo hotelero, sino en general, tienen en cuenta a la hora de ofrecer determinado puesto si la mujer tiene familia, tiene previsto tener familia, eso en el caso de los hombres lo obvian, no lo tienen en cuenta, entiende que no es un impedimento ?**

*Entiendo que en términos generales sí.*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”*

Muchas mujeres con elevadas expectativas profesionales en la actualidad, a diferencia de generaciones anteriores, se plantean la maternidad como algo meditado y planificado. Las mujeres, como señala Murillo (2006), *calculan el coste de oportunidad (cuál es el momento profesional más oportuno para la maternidad) más el coste de sustitución (qué representa en su sueldo el gasto por contratar una persona que cubra su ausencia, a diferencia de otros gastos comunes, como la vivienda o el coche, que son de la pareja). Lo que explicaría el retraso en la maternidad o la disminución del número de nacimientos, sin obviar el despilfarro de capital humano femenino*. Esta idea de la maternidad planificada está presente en el discurso de varias mujeres, especialmente en las que ocupan los puestos de más responsabilidad. Son las que desde el inicio de su trayectoria profesional se han planteado acceder a puestos de responsabilidad. Y son conscientes de las altas exigencias en tiempo y dedicación que tienen estos puestos que les obliga a ir retrasando el momento de la maternidad. Para la mayoría de los hombres entrevistados, sin embargo y a diferencia de las mujeres, la paternidad no es algo meditado ni planificado en igual medida. Algo que se pone de manifiesto tanto en la ausencia de esta idea en los discursos masculinos como en sus trayectorias personales y laborales.

**“()** *Si tú decides ser madre yo creo que tienes que estar muy segura y planificarlo en el sentido de que antes de que llegue ese momento decir a ver, tú que vas a hacer, los horarios, un poco tenerlo así ¿no? y si tienes ayuda pues en mi caso ha sido fácil por eso, he tenido mucha ayuda, pero entiendo que hay parejas que se ven apuradísimas porque no tienen con quien dejar el niño. Se te pone malo, luego*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”*

Sin embargo, una de las consecuencias de la precarización laboral y la flexibilidad laboral es que la planificación exhaustiva de la cronología y organización de la maternidad para que no dificulte la carrera profesional, no garantiza que finalmente no vaya a dificultarla, porque la empresa en cualquier momento puede decidir cambiar las funciones y horarios, generando incertidumbre y situaciones complicadas.

**“¿Y te has encontrado algún tipo de dificultad? Tanto a nivel interno de hotel o como a nivel externo de la familia, alguna dificultad para el desarrollo de tu puesto**

*Sí, pero a nivel de personal*

**Y ¿de qué tipo?**

*Porque no por ejemplo, tenía un cuando llegué sin ser madre, yo tenía un turno que era de 8 a 4, libraba sábado a domingo, y hace desde enero me estaban obligando a hacer guardias por las tardes, un día a la semana*

**¿Cuál es tu horario entonces?**

*De 8 a 4*

**Y ¿les obligan una vez en la semana?**

*Una tarde, un día*

**Y la tarde de guardia ¿Cuántas horas son?**

*Pues puede ser de 1 a . no, 8 horas igual, pero, es la tarde no tengo guarderías para que me lo cuiden es más complicado, entonces*

**Estás negociando**

*Es difícil. No, no, no, me dijeron que no*

**Te dijeron que no**

*Que eso es lo que hay, que tengo que hacerlo, no le importa ni que yo lleve con este horario toda la vida, que yo*

*organice mi vida y ser madre porque mi horario me lo permitía, mis guarderías, ¿sabes? estaban adaptadas a mi horario, todo eso, y un mes, una vez al mes hago fin de semana.*

*(Mujer, 40-50 años, Jefa de recepción, hotel 3 estrellas)*”

Otro conjunto de trayectorias señala a entrevistadas con una fuerte asunción del rol reproductivo que no planificaron su maternidad, priorizaron esta frente a un rol laboral que entendieron como secundario en sus vidas y en la estrategia familiar. Son mujeres con escasa formación académica, que tuvieron hijos/as antes de ser empleadas o bien al inicio de sus trayectorias, sobre las que no tenían grandes expectativas profesionales. Se trata una estrategia económica y cultural de familias de doble salario, el de la mujer como secundario, siendo su rol reproductivo no corresponsable la más importante aportación.

Un aspecto a destacar, con independencia de cuál sea la estrategia elegida para resolver el conflicto productivo-reproductivo aún asociado a las mujeres casi en exclusividad, es que las necesidades de conciliación son consideradas de ámbito privado y personal. Se trata de decisiones entendidas como culturales, económicas y adaptativas de personas y familias, y no de cuestiones públicas, laborales y políticas vinculadas además a la igualdad de oportunidades recogida en la ley.

Eso explica la ausencia de recursos para la conciliación, que aparece como una de las dificultades para compatibilizar familia y profesión, señalándose la ausencia de recursos destinados al cuidado de menores, no hay suficientes guarderías, ludotecas u otros servicios que ofrezcan unos horarios compatibles con los laborales.

“*Sí, porque yo, a ver yo no, es que tampoco tienes facilidades, no te es fácil. Primero, yo para buscar una guardería que cubriera los horarios que yo y mi pareja tiene me costó muchísimo y tengo que pagar eh. Tengo que pagar mucho para eso. Una guardería del estado no te cubre esos horarios por tanto tengo que pagar ese servicio aparte. Es que no te ayuda el Estado, no te da una ayuda, bueno que te voy a decir, es complicadísimo esto.*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)*”

Desde el punto de vista de la empresa, la conciliación es un asunto privado, que recae en las trabajadoras y trabajadores de los hoteles. Como dice Murillo (2006) *siendo suyo el problema suya es la solución*. Las personas entrevistadas también desligan a la empresa de responsabilidades en la conciliación, apelando más a las situaciones personales, familiares y a la ausencia de recursos de servicios públicos.

“*(...) yo, por ejemplo, no pido, por ejemplo, mi mujer nunca ha pedido... nosotros hablamos, nosotros tratamos siempre de resolver nuestros problemas fuera del horario de trabajo... siempre fuera de este tipo de cosas, no, nunca perjudicar el empleo y seguir trabajando.*

*(Hombre, >50 años, Director de Alimentos y Bebidas, hotel 4 estrellas)*”

Esta idea de que lo personal no interfiera en lo laboral es defendida especialmente por los hombres, aunque también aparece en el discurso de algunas mujeres, pero no de una forma tan rotunda. Finalmente son ellas las que relatan interferencias entre las demandas familiares y laborales cotidianas que tratan de solucionar sin implicar a la empresa en ello, pidiendo ayuda a la familia y evitando faltar a su puesto o llegar tarde por ello. Los permisos solicitados son además percibidos en el ámbito empresarial descrito como un favor personal de la empresa, pues no se reconocen las prácticas reconocidas de conciliación como derecho social.

La resolución de los conflictos desde la invisibilidad y el desgaste personal genera finalmente una reducción de la implicación y compromiso con las empresas.

La idea de empresa, empleo, trabajo o carrera profesional que se desarrolle de espaldas a las realidades y necesidades de conciliación de personas y familias es un modelo muy poco proclive al desarrollo de escenarios de igualdad y de mejora socioeconómica. Podríamos decir que, en gran parte del territorio europeo, es un modelo desgastado y obsoleto, frente a otros que mejoran la eficiencia y satisfacción de los y las trabajadoras y además, contribuyen al desarrollo de los principios básicos de la democracia.

“**¿Y los permisos los concedes tú? Perdona que te haya interrumpido, pero ¿los concedes tú?**  
*No, si por ejemplo si tiene que ir al colegio una hora que dos horas yo lo dejo salir y otro día me lo recupera, o no me lo recupera.*

*(Hombre, >50 años, Responsable de mantenimiento, hotel 4 estrellas)*”

### *f) Dilemas de las trayectorias laborales, familiares y profesionales de las mujeres*

En el transcurso de sus trayectorias laborales, hemos observado que las diferentes estrategias de las mujeres están muy condicionadas a la asunción que ellas y su entorno laboral y familiar hacen de su rol familiar reproductivo (doméstico y de cuidados). En ellas se depositan las tensiones de la doble presencia cotidiana, o bien la elección de ralentizar-renunciar a la descendencia, o finalmente, ralentizar-renunciar a un mayor desarrollo de carrera profesional. Cada una de estas trayectorias conlleva tensiones, conflictos y dilemas específicos que no aparecen en las de los hombres.

“**O sea, al final, aunque hemos avanzado mucho en los últimos años, o sea la mujer lo sigue teniendo más difícil, es obvio. Es que decir lo contrario sería una bobada porque no lo es.**

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)*”

Los dilemas y decisiones a los que se tienen que enfrentar muchas mujeres se pueden agrupar en dos tipologías: las mujeres que condicionan su profesión a su maternidad. Y, por otro lado, las que condicionan o supeditan su maternidad y el cuidado de las/os hijas/os a su carrera profesional. O lo que es lo mismo, unas mujeres priman su rol de madres y otras el profesional. A continuación, describimos las principales decisiones a las que se tienen que enfrentar las mujeres en esta materia:

- Interrumpir la carrera profesional por la maternidad.
- Renuncia a promocionar profesionalmente por el cuidado de las hijas e hijos.
- Sacrificar pasar tiempo con las/os hijas/os por temor a perder el cargo. Hay que aprovechar las oportunidades.
- Retrasar la maternidad: la maternidad planificada.
- Renunciar a la maternidad.
- Primar la carrera profesional del hombre.

Según Burin (2003), es importante subrayar que, en la mayoría de casos, el rol y la identidad de género relacionados con la maternidad, por un lado, y el rol profesional, por otro, provocan en muchas mujeres diversos conflictos a nivel interno y externo. A nivel interno o personal, por

ejemplo, la existencia de un sentimiento de culpa, que está presente en la trayectoria de las mujeres, como elemento regulador de sus vínculos familiares y su posicionamiento laboral. Y a nivel externo cómo afecta a su carrera y al desempeño de su trabajo.

**Las mujeres interrumpen su carrera laboral:** un primer dilema y decisión a la que las mujeres que trabajan en los hoteles en Tenerife se tienen que enfrentar es si interrumpen o no su trayectoria laboral para cuidar de sus hijos/as. La misma gobernanta que afirmaba no haber tenido dificultades de conciliación, tuvo que hacer un parón en su carrera para cuidar de una de sus hijas.

“Luego fue cuando mi segundo embarazo y ya ahí me tuve que ir, me fui a los tres años, cogí una excedencia no una excedencia, sino me fui me fui del trabajo y estuve cuidando a mi hija dos años o algo así.

(Mujer, >50 años, Gobernanta, hotel 3 estrellas)”

**Las mujeres rechazan promocionar:** un segundo dilema con el que se encuentran muchas trabajadoras del sector hotelero es aceptar la promoción a un puesto superior cuando sus hijas/os tienen corta edad. Hay mujeres que rechazan ascender profesionalmente al considerarlo incompatible con su vida personal y/o familiar.

“¿Tú has querido promocionar o cambiar de puesto?

En ese tiempo, al principio no, realmente yo no he estado promocionando en el sentido de que después con mi pareja, decidimos formar familia, etcétera. Y yo estoy muy consciente del puesto de trabajo, en el sentido que tengo un horario bastante concreto, o sea trabajo de 9 a 5 y con el hecho de tener hijos, pues me ayuda mucho que a lo mejor otro tipo de trabajos donde te exigen viajar, o muchas más cosas, estoy en una condición que no podría hacer.

( ) en su día me ofrecieron el puesto de gex Gex Experience, y en su día no lo quise aceptar y..

¿Por qué no lo quisiste aceptar?

Porque por lo que estaba viendo ha cambiado un poco, pero por lo que estaba viendo antes, era una persona que estaba aquí desde la mañana hasta a la noche, y yo quería de todas formas, en aquel entonces no tenía ni pareja ni nada, era simplemente una chica súper joven y lo que quería era trabajar, mi formación personal, pero lo que necesitaba era tiempo, y aquí no lo veía.

(Mujer, 30-40 años, Responsable de reservas, hotel 4 estrellas)”

En la renuncia a promocionar no sólo está presente la priorización personal del tiempo familiar sino también la presión social de la que son objeto si aceptan un puesto que implica diez o más horas diarias. Este elemento tiene un peso considerable en las decisiones de muchas mujeres. Los hombres en cambio quedan libres de esta presión, nadie les va a cuestionar su desempeño como padre por trabajar largas jornadas, incluso, al contrario, será percibido como algo positivo: fíjate cuanto trabaja para que a su familia no le falte de nada. Una de las mujeres entrevistadas que no es madre, describe muy bien estas situaciones:

“ ( ) a lo mejor se ve bastante más raro que, bueno pues que una mujer dedique poco tiempo a sus hijos. O sea, que un hombre dedique poco tiempo a sus hijos, que un hombre dedique poco tiempo a sus hijos es normal porque es lo de siempre, el hombre trabajaba llegaba a su casa a las 8 de la tarde, o sea y ya está el niño estaba atendido, pero si eso lo hace una mujer pues a lo mejor se le cuestiona un poquito más. Pero es por el entorno.

¿Tú crees todavía que en términos generales las mujeres son las que siguen asumiendo la responsabilidad del hogar, del cuidado de la familia?

Sí, está claro

**Independientemente del nivel cultural, educacional**

Sí, si es así. Yo lo creo. Está cambiando ¿no? pero todavía o sea en general, en términos generales es la mujer la que tiene asumido el rol familiar.

( ) o sea muchas veces somos las mismas mujeres las que no queremos asumir responsabilidades. Pues por esa condición familiar que tienes detrás. O sea, hay gente que dice no mira yo es que no quiero ser jefa de comedor porque ser jefa de comedor implica cierta responsabilidad que yo no quiero tener porque yo quiero darle el tiempo justo que mi familia se merece o que mi niño se merece. Entonces a mí eso me parece súper, al final sí es lo que tú quieres o sea me parece admirable, o sea mira no. Yo voy a ser camarero o voy a ser jefe de sector como mucho, o sea porque yo quiero echar mi horario de, quiero tener mis 8 horas y mi horario fijo. ¿Para qué? Pues porque tengo que ir a llevar a mis niños al fútbol o lo que sea. O sea, porque tienes, quieres atender igual de bien que atiendes tu parte profesional y cuando das un paso más todo se complica entonces yo creo que eso el sector y el mundo lo promueve, pero nosotras mismas muchas veces también nos paramos y nos frenamos porque queremos atender esa parte personal que a lo mejor los hombres por un poco histórico, o sea eso les da igual, claro. Es como bueno si yo tengo que dar un paso más y profesionalmente pues lo voy a dar y si tengo que echar 8 como si tengo que echar 12 horas y da igual. O sea, nadie me lo va a cuestionar”.

( ) Entonces el hombre es que ni le pasa por la cabeza o sea que tiene que atender a sus hijos a partir de , no que atender si no qué hacer con los niños a partir de las 5 de la tarde. O sea, el puzle ese de tengo que preparar la comida para mañana, tengo que llevarlo al cole, tengo que llevarlo al fútbol, o sea eso, o sea vamos, en la mente de los hombres no cuadra, o sea. Pues los niños se van solos, yo que sé, alguien los llevará.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

Detrás de esta presión social hacia las mujeres madres y directivas, están los estereotipos y roles de género. Unos roles que atribuyen a las mujeres como función principal la del cuidado familiar y doméstico, y bloquean la posibilidad de que estas mujeres puedan compatibilizar de forma adecuada las responsabilidades familiares y profesionales.

**Sacrificar pasar tiempo con las/os hijas/os por temor a perder el cargo.** Hay que aprovechar las escasas oportunidades. Un tercer dilema con el que se encuentran muchas mujeres en el sector hotelero es el desajuste entre el momento de la maternidad y la crianza y las oportunidades de promoción. Ante el dilema de aceptar o no promocionar, la decisión que tomen las mujeres estará condicionada por la percepción que tengan respecto a las posibles oportunidades profesionales en un futuro. En ese sentido, si la percepción es negativa la decisión estará orientada a aceptar la promoción, aunque ello conlleve pasar poco tiempo con los/as hijas/os. Una de las directoras entrevistadas reconoce abiertamente que se incorporó a su puesto de subdirectora al poco tiempo de ser madre, por temor a que la sustituyeran y así perder la oportunidad de que la promocionaran a directora.

“**Y en el momento en el que decidiste ser madre, ¿te planteaste hacer un parón, pedir una excedencia o ?** No, sí es verdad que tampoco lo hice porque en un puesto así casi que me estaba cerrando las puertas, vaya, directamente. Para mí

**¿Sí?**

Sí, sí. Ya yo pasé, yo cogí la baja por maternidad con 8 meses y ya di a luz, me cogí el permiso y ya ni el periodo de lactancia, porque claro, ya es un puesto que dices, bueno si estoy más tiempo fuera en una empresa ( ). Entonces, lo antes que pude vine, vamos.

**Tuviste que incorporarte porque es una puerta que se te podía cerrar y podían pasar años hasta que te volvieran a ofrecer el puesto.**

Bueno yo elegí eso, porque claro, también podía haber elegido pedir un permiso, una excedencia y quedarme, que tal. Oye que a mí me apetece mucho, que es mi hijo, pero es que tampoco me puedo permitir eso ¿sabes? Necesito trabajar y porque se trataba de adelantar un poquito para luego coger este puesto también.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”

**Retrasar la maternidad: la maternidad planificada.** Un cuarto dilema, ya analizado en un apartado anterior, está presente en mujeres que tienen motivación y expectativas para alcanzar puestos de responsabilidad y no quieren renunciar a ser madres, con frecuencia tienen que retrasar su maternidad para asegurarse el cargo al que aspiran. Saben que en muchas empresas la maternidad la perciben como un hándicap para el desempeño de responsabilidades.

“*( ) Ya el hecho de, mira, el hecho de esto de quedarme embarazada, de cuando, lo tenía que planificar y nunca era buen momento. ¿Cuándo lo iba a hacer? Si es que aquello, te sentías mal, parecía que estabas cometiendo, y yo quería claro, pero no era nunca el momento porque sabía que, tenía miedo de que tuvieran represalias o me cerraran la puerta. Porque ya había visto antes que habían promocionado a otras personas y yo decía, pero ¿qué he hecho mal?, ¿sabes? al final es por eso y, las mujeres bueno vale están ahí, pero a ver, vamos a ver, un poquito más, venga mantenla ahí. Y yo creo que esto es lo que ha sucedido.*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”*

“*( ) con el tiempo he cambiado un poco las ideas y los sueños y bueno, cuando he estudiado, tengo dos carreras de máster, mi primer máster lo he sacado en XXX, en idiomas y literatura y cuando llegué a XXX, bueno primero fui a XXX, para aprender alemán, para practicar alemán, luego vine a XXX para aprender español, castellano y pues ya me quedé a estudiar otro máster que me duro muy poquito tiempo y después de este máster me dije que este es el momento de coger el mundo, el toro por los cuernos y bueno construir una carrera ahora porque luego ya hay que pensar en familia, en otras tal, entonces*

*(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”*

**Renunciar a la maternidad.** Un quinto dilema al que se tienen que enfrentar las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en los hoteles, es el decidir ejercer o no el rol de madres finalmente, teniendo en cuenta la cronología de sus metas laborales (que implican más años de trabajo sobrecualificado y retraso de las promociones frente a los hombres). Algo que ya ha sido desarrollado en otra parte de este informe. Quienes no tienen hijos/as no están seguras de que hubieran aceptado los puestos que ocupan en la actualidad si hubieran tenido familia.

“*( ) ¿este puesto lo hubieras aceptado si hubieras tenido familia o una pareja estable, hijos?*  
*-Es que no lo sé, o sea, no lo sé, en el sentido en el que yo me lo planteo. ( ) a mí me gustaría ser madre supongo que a todas las mujeres más o menos les gusta, y es verdad que tengo treinta y tres años, pero es que no me lo planteo porque no se, o sea, quiero decir, no sé, es como, uff, si tengo un hijo sinceramente ¿qué hago con él?, sé que suena mal, pero es verdad.*

*(Mujer, 30-40 años, GEX experience manager, hotel 4 estrellas)”*

“*(...) o sea, yo en mi caso no me planteo tener hijos, o sea, porque creo que mi jornada laboral suele ser tan larga que me parecería súper injusto tener hijos ¿para qué, o sea para tenerlos en una guardería?. Y aparte estoy fuera de casa, entonces esas son ciertas limitaciones con las que te encuentras.*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”*

**Primar la carrera profesional de los hombres.** Un último dilema, que se repite con frecuencia en las parejas que trabajan en los hoteles y que conforma una limitación para el desarrollo profesional de las mujeres, es una estrategia familiar que prioriza la carrera de los maridos o parejas frente a la de ellas. Este hecho lleva implícito la asunción de los roles de género que otorga a los hombres el papel de sustentador familiar porque se espera que pueda promocio-

nar antes y más que ella. Y también tiene que ver con el hecho de que los salarios y facilidades de promoción de los hombres son todavía mayores en todos los sectores, por lo que se apuesta por la estrategia familiar más rentable en términos económicos y también la más reproductora de la desigualdad, a la larga.

“O sea, el hombre se desplaza, la mujer lo sigue y la mujer es la que no trabaja. Generalmente. También te digo, o sea, que si tengo un par de casos que es al revés. Pero no es habitual. O sea, suele ser muy raro, encontrar una mujer que se desplace y que sea el hombre el que vaya detrás y que se quede cuidando los niños, o sea muy muy raro. Que sea el hombre. Sí es más normal yo creo hoy en día que a lo mejor uno de los dos tenga un puesto de mayor responsabilidad en este caso sea la mujer, entonces pues el desplazamiento sea inicialmente por el desarrollo profesional de la mujer y el hombre la siga y bueno, esos casos se dan. Pero cuando hay niños de por medio o sea al final yo creo que la mamá es la que se queda cuidándolos.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

No obstante, una vez más aparecen ejemplos de situaciones en las que se rompe con los mandatos de género, es decir, con los papeles tradicionalmente asignados a mujeres y hombres. Ejemplos de parejas que deciden dar prioridad al desarrollo profesional femenino, y en las que son los hombres los que siguen o acompañan a las mujeres en sus trayectorias laborales. Estos casos, aunque sean excepcionales o escasos, tienen una especial relevancia ya que demuestran que es posible cambiar los roles, además de convertirse en modelos o referentes para otras personas, especialmente para las mujeres. Esta cuestión tiene una especial relevancia a la hora de promover el acceso de las mujeres a espacios tradicionalmente ocupados por hombres a la hora de romper el *techo de cristal* en los hoteles de la isla.

“Y tu pareja me decía que se dedicaba también al mundo de la hostelería.

Sí

**Y qué fue lo que te dijo cuándo el primer paso, el de presentarte la decisión que tomaste de presentarte a ese puesto y después a dirección ¿Cuál fue su reacción?**

No. Él encantado. No tiene

**Él ocupa también puesto de responsabilidad**

Sí, tiene, él tiene un puesto intermedio, o sea en otro hotel, tiene un puesto de responsabilidad, también gestiona equipos grandes. Un equipo grande

**Sabe perfectamente...**

No, no, además que en ese aspecto lo tenemos claro, o sea que el día que nos toque movernos nos moveremos a algún sitio donde haya posibilidad de tener un hueco para los dos, o sea y nos seguiremos dedicando a esto.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

“Pues igual es ahora la hora de que las mujeres seamos la que nos vayamos y que el hombre se quede en casa.

[ ] en mi entorno, digamos, laboral, la mayor parte son mujeres que están en puesto de responsabilidad, por ejemplo, la que era mi directora en XXX, vale, no tiene hijos, sí que está casada, pero no tiene hijos y su pareja trabajaba también en XXX, en recepción, yo me llevaba muy bien con él, luego se fue a otro hotel y ahora a ella le ofrecieron irse de directora, bueno, ahora, hace un año, de directora residente a Roma, y él se fue con ella sin nada. Vale, luego empezó a buscarse trabajos, y se buscó la vida, [ ].

(Mujer, 30-40 años, GEX experience manager, hotel 4 estrellas)”

La siguiente cita de una mujer entrevistada que ocupa un cargo de alta responsabilidad en uno de los hoteles, resume muy bien muchos de los dilemas a los que se enfrentan las mujeres en el sector hotelero:

“Si yo salgo de mi casa a las nueve de la mañana y vuelvo a las nueve de la noche, que voy a tener a una señora pagándola para criar a mi hijo, o sea, al final te planteas dos opciones: una es, o vuelvo a un puesto de menos responsabilidad, de recepción con un horario fijo de mañana de ocho a tres de jornada reducida; o la otra opción, que te planteas muchas veces, mira pues me lo planifico, ¿sabes?, como la cadena a veces te mueve, pues decirle, pues mandarme a un sitio tipo Caribe, tipo, yo que sé, Cabo Verde, un resort de estos que te dan casa, te dan alojamiento pero dejan planificarte, tengo un hijo, lo llevo de seis meses, por ponerte un ejemplo, y a partir de los seis meses pues si mi pareja lo acepta, que claro, esa es otra, pues mira tú te quedas seis meses con el niño y luego ya a partir de año seguimos, tú tienes el mini club, tienes tal, es mucho más barato tener a una persona que esté con él, tú vas a estar viviendo en el hotel y con lo cual siempre te puedes escapar pues quince veinte minutos si necesitas estar con él hasta que el niño tenga dos o tres años y ya sería volverte otra vez aquí, pero ya el niño iría al colegio y digamos que yo creo que ya es mucho más fácil. Pero yo es que me lo planteo ahora mismo, es que hasta que mi hijo tenga cinco años, claro, o dejas de trabajar y pides una excedencia, pero no creo que sea eso. Sabes, es como, a ver, al final, siempre han sido las mujeres las que se sacrifican por los hombres que van a los puestos de responsabilidad y demás, ¿no? Cuando vemos, lo típico, de españoles por el mundo, que están por ahí, siempre es el hombre el que es el hombre de negocios y la mujer la que le sigue y se queda en casa. Pues igual es ahora la hora de que las mujeres seamos la que nos vayamos y que el hombre se quede en casa.

(Mujer, 30-40 años, GEX experience manager, hotel 4 estrellas)”

Diversas investigaciones coinciden en señalar que las mujeres cada vez están menos dispuestas a abandonar su carrera para asumir su rol reproductivo y de cuidado (Barberá, et. al. 2009). Es cierto que la idea de maternidad persiste como un elemento central de la identidad de género femenina pero cada vez son más las mujeres que defienden y deciden apostar por sus carreras profesionales, especialmente entre las más jóvenes y con más formación académica. Un cambio que también queda patente en nuestro estudio. A pesar de las situaciones descritas, que implican renunciadas de tipo profesional o familiar, que en unos casos son reconocidas explícitamente por las mujeres entrevistadas y en otros no, pero se desprende de su discurso, hay mujeres que han decidido no renunciar y formar una familia y desarrollar una carrera profesional en el sector hotelero. Este hecho, muestra los dilemas en los que se desenvuelven las biografías laborales, familiares y personales de las mujeres que trabajan en la actualidad en los hoteles en Tenerife.

### c.6. Estereotipos de género

En este capítulo vamos a conocer la percepción que los cargos entrevistados tienen de las mujeres y los hombres respecto a diversas características tales como: el compromiso, la responsabilidad, la auto exigencia, el liderazgo femenino, las cualidades de liderazgo. Por último, exponemos las ideas centrales referidas a las nuevas formas de liderazgo y la oportunidad que éstas representan para la promoción profesional de las mujeres.

La percepción de las personas entrevistadas nos remite a los estereotipos sociales vigentes respecto a hombres y mujeres en los escenarios del empleo, la profesión y la familia. *Los estereotipos de género son un conjunto de creencias compartidas por la población (tanto hombres como mujeres), acerca de las características, roles y conductas que son típicas de hombres y de mujeres”* (Molero, 2009:16). Estos estereotipos tienen un carácter *descriptivo*, dicen cómo son las mujeres y cómo son los hombres. También tienen un carácter *prescriptivo*, indican cuáles son las conductas adecuadas para los hombres y las mujeres. En este sentido, los hombres y

las mujeres pueden ser penalizados socialmente (a nivel familiar y laboral) si no se ajustan a los roles asignados y no se comportan como se espera de ellas de acuerdo a esos estereotipos. A través del proceso de socialización, los estereotipos de género y los roles asociados a los mismos son incorporados y reproducidos en la sociedad, generando estilos de vida, expectativas, actitudes e identidades sociales diferenciales según se trate de hombres o mujeres (Pastor, 1998, citado en Ramos, et. al., 2003).

A continuación, se muestran algunas de las características atribuidas de manera estereotipada a mujeres y hombres que la sociedad considera deseables para cada sexo, según Ruble (1983) y Rosenkrantz (1968), citado en Cambriles, M. et. al. (2007):

<b>Tabla 12. Estereotipos de género</b>	
<b>Características masculinas Estereotipadas</b>	<b>Características femeninas Estereotipadas</b>
Agresividad Independencia En absoluto emocional Nada fácil de influir Muy dominante Alto interés por matemáticas y ciencias naturales Nada excitable en pequeñas crisis Muy activo Muy competitivo y ambicioso Muy diestro en los negocios Sabe desenvolverse por el mundo Muy aventurero Toma decisiones con facilidad Actúa casi siempre como líder Tiene gran confianza en sí mismo	Tiene mucho tacto Amabilidad Conoce muy bien los sentimientos de las personas Tiene costumbres elegantes Gran necesidad de seguridad Disfruta mucho con el arte y la literatura Expresa con facilidad sentimientos

Broverman (1972), citado en Cambriles, M., et. al. (2007), concluye que los rasgos de los estereotipos masculinos son más numerosos, lo que señala una identidad femenina mucho más limitada que la masculina, que responde a un modelo ideal de mujer más restringido, que limita las acciones de las mujeres que deseen salirse de lo aceptado socialmente. También destaca que los estereotipos masculinos se corresponden con una mayor madurez psicológica y deseabilidad social que los femeninos. Por ejemplo, a los hombres se les atribuyen rasgos como objetividad, independencia, actividad, dominio o competencia. Mientras que la mujer es mayoritariamente identificada con una dimensión afectiva y no de eficacia, caracterizada por rasgos como la expresividad, la calidez y la sensibilidad (Gilligan, 1982).

### *a) Mujeres y hombres: iguales o diferentes*

En este punto vamos a analizar cómo perciben las personas entrevistadas a las mujeres y los hombres: ¿como iguales en cuanto a cualidades, actitudes, comportamientos, etc.? ¿O por el contrario creen que hay una forma de ser masculina y una forma de ser femenina? En los discursos identificamos dos grupos de opiniones respecto a este tema. Un primer grupo, es mayoritario, el que percibe a hombres y mujeres como diferentes. No es que creen que haya una forma de ser masculina y otra femenina, pero sí que hay bastantes diferencias en los comportamientos, actitudes, etc. El segundo grupo, piensa que las diferencias se dan entre personas y no por ser hombre o mujer.

“Hay diferencias de caracteres entre hombres y mujeres, eso lo sabemos todos.

(Mujer, 40-50 años, Responsable de compras, hotel 4 estrellas)”

“() también porque tenemos en general características diferentes ().

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

Quienes explican las diferencias de identidad (comportamiento, pensamiento, reconocimiento) por motivos sociales y educativos, identifican explícitamente el machismo, verbalizando la desigualdad de género. Es mucho más complicado localizar un sistema de desigualdad social y plantear posibles cambios, cuando se asocian las diferencias a motivos naturales (esencialismo biológico).

“No, yo creo que ahí sigue habiendo todavía diferencias, pero es por, un poco por lo que te decía, por la educación que recibimos y por el mundo en el que vivimos.

**Por educación, como decías**

Es educativo. O sea, vivimos, al final es que estamos influenciados por el mundo que nos rodea. O sea, y el mundo que nos rodea, en el mundo que nos rodea hay todavía muchísimas limitaciones para la mujer y hay cierto machismo que puedes llegar a percibir.

(...)

Sí, sí, como naturaleza humana. (). O sea, ese tipo de cosas, pero igual por naturaleza humana. Yo hablo de esas diferencias, o sea no somos igual.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

En congruencia con lo expuesto sobre estereotipos, las mujeres entrevistadas hacen una descripción mucho más amplia que los hombres de las características que consideran femeninas o que están más presentes en las mujeres. En general se trata de cualidades o estereotipos positivos: más observadoras, detallistas, sensibles, reflexivas, organizadas, responsables, comprometidas, empáticas, dialogantes, rinden más, se exigen más. Los hombres en cambio emplean menos características para describir a las mujeres y lo hacen en unos términos menos positivos: un poquito más responsables o lo son igual que los hombres, capaces de hacer dos cosas al mismo tiempo, más organizadas, mayor capacidad de escucha, son amables, agradables, serviciales, pero también crean problemas en determinados puestos. Casi todas las características mencionadas están recogidas en la tabla anterior en las que se enumeraban los estereotipos masculinos y femeninos.

Muchas de las mujeres entrevistadas y algunos hombres reconocen de manera explícita las diferencias que existen entre hombres y mujeres en las prioridades que se marcan en cuanto a la familia y al empleo o profesión. Algo que es compartido por la representante de Ashotel entrevistada.

“¿Es igual de importante la familia para el hombre que para la mujer, el trabajo igual para el hombre que para la mujer?

No, yo creo que ahí sigue habiendo todavía diferencias, pero es por, un poco por lo que te decía, por la educación que recibimos y por el mundo en el que vivimos. Yo creo que todavía la mujer valora más ese sentimiento familiar que el hombre. Pero es un poco por lo que nos rodea.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

“Porque una mamá y un papá son dos personas totalmente distintas, es decir, la dedicación familiar que tiene una mujer con la dedicación familiar que tiene un hombre, yo veo, una madre trabajadora es una guerrera porque tiene la casa, la cocina, los hijos, todo. Mi pareja me ayuda, es verdad, porque me ayuda y mucho con la niña con la casa y todo, pero me ayuda, no lo compartimos, me ayuda.

Eso lo llevas tú

Eso quiere decir, yo veo siempre, en la mayoría de los casos y siempre habrá excepciones, pero que la mujer es la que tiene las riendas de la familia en ese sentido.

(Mujer, 30-40 años, Responsable de reservas, hotel 4 estrellas)”

## b) Diferencias en el ámbito laboral o en el desempeño laboral

Las diferencias percibidas por los cargos entrevistados respecto a cómo desempeñan hombres y mujeres sus tareas en el ámbito laboral, son diferencias también en general estereotipadas: las entrevistadas creen que las mujeres en general son más organizadas, dentro y fuera del trabajo. Dentro del contexto laboral destacan su mayor capacidad para la organización del trabajo, la planificación y la gestión. Son más reflexivas, observadoras, tienen una visión de conjunto, sin dejar de atender los detalles que no por tratarse de aspectos menores son menos importantes.

De hecho, este aspecto es uno de los resaltados por la representante de la asociación de gobernantas al describir las funciones del puesto, una cualidad que creen que está más presente en las mujeres y que las hace estar mejor capacitadas para su desempeño. Todo ello las hace más eficaces para la resolución de problemas y toma de decisiones. Este conjunto de cualidades resulta muy importante en los puestos de responsabilidad. A diferencia de los hombres a los que perciben como más impulsivos en el análisis, gestión y toma de decisiones.

“[ ] también porque tenemos en general características diferentes, pues no sé, a lo mejor la mujer, como mujer pues es más dada al, tiene más sensibilidad al detalle, bueno, o sea es más observadora, y a lo mejor el hombre es más de acción, de actuar, entonces así vas compensando una cosa con la otra.

(...)

**Me decías antes que hombres y mujeres tenían características distintas.**

También es una realidad.

**¿Cuáles son esas características que las diferencian a hombres y mujeres?**

Yo creo que el hombre es más bastante más impulsivo, o sea bastante más de sacar el carácter a la, desde el principio.

**El carácter, de ser más autoritario.**

Sí. La mujer es bastante más tranquila en la forma que tiene de gestionar un problema suele ser muy diferente. O sea, solemos ser, meditar bastante más y planificar bastante más y tener una estrategia más planificada. O sea, somos más tranquilas en ese aspecto, no somos tan impulsivas. O sea, a lo mejor el hombre ante un problema reacciona de forma inmediata y la mujer prefiere o sea meditarlo pensar, o sea donde quiere ir y a lo mejor en lugar de resolver el problema en un día lo resuelve al dos, pero con una estrategia de, más estable. Básicamente es eso, es como gestionamos y como nos enfrentamos a las situaciones complicadas.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

“Sí, porque tienes tanto, tanta cosa que atender, que si las llamadas, entonces una mujer cuida mucho esos detalles, ¿sabes? y suele ser muy organizada en esos trabajos, lo digo porque yo lo viví también y con otras compañeras que eran subdirectoras. Y claro hay, no sé, hay temas de mucha importancia como coordinación empresarial, tema de prevención de riesgos y que tienes que tener muchos detalles en cuenta y supervisar y controlar muy bien esto. Yo creo que una mujer para eso, bueno hay de todo ¿no? pero una mujer es más detallista, esto lo tienen mucho más en cuenta y lleva todo muy bien organizado. Es súper importante para estas cosas, para estas tareas ¿sabes?

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”

El estereotipo de la impulsividad masculina frente a la reflexividad femenina es también mencionado por uno de los entrevistados al referirse al mejor trato que dan las trabajadoras a la clientela en los hoteles, entre otras cosas, por ser capaces de mantener la calma ante alguna queja o problema.

“ ( ) yo creo que el mismo que ponéis las mujeres es incluso mayor que el del hombre en el trato al cliente muchas veces. No me preguntes porqué, no sé porque, pero es una sensación, igual que te digo que he tenido recepcionistas hombres que son una maravilla, pero bueno yo creo que en este caso las experiencias que yo he tenido la mujer es más capaz de ser más frías, de saber marcar más el tempo ¿no? de no pegar, no una mala contestación, pero a veces dices una cosa de palabra y otra con tu cara ¿no? la comunicación no verbal ¿no? y creo que el hombre en ese sentido a veces no se sabe contener.

**¿Es más impulsivo?**

Yo creo que sí.

(Hombre, <30 años, Subdirector, hotel 4 estrellas)”

Según las mujeres entrevistadas, en general las mujeres se exigen más sí mismas, tanto a nivel familiar como laboral. Algo que vinculan directamente con la mayor exigencia y presión que reciben por parte del entorno. Una presión de la que son objeto especialmente las mujeres que han decidido tener hijos/as y no abandonar su carrera profesional, como hemos comprobado en las trayectorias femeninas de las entrevistadas y ha quedado analizado en epígrafes anteriores.

“ **¿Y tú crees que hombres y mujeres tienen distinto nivel de auto exigencia consigo mismos, hombres y mujeres se exigen lo mismo?**

Yo creo que las mujeres nos exigimos más. Pero porque el entorno al final es el que. El entorno me refiero, sí está cambiando muchísimo la situación y si tienes la suerte de trabajar en una empresa grande, como mi caso, pues probablemente no te vayas a encontrar nunca en tu vida profesional o sea con un problema del tipo, pues bueno que eres mujer y que no te dan no tienes la misma autoridad. Pero hay empresas pequeñas y hay otro, y habrá otras cadenas que en las que probablemente puedas llegar a tener esos problemas. Entonces yo creo que nos exigimos más porque tenemos que demostrar más o sea al entorno, o sea que valemos. O sea.

**¿Nos exigimos más porque nos exigen más como mujeres? Tenemos que demostrar más como**

Yo, fíjate que yo creo que es más una cosa nuestra. O sea, no creo que, a mí como directora me exigen lo mismo que a mi compañero como director. O sea, igual. Lo único que quizás yo, o sea, por todo lo que rodea y por toda la educación que hemos recibido o sea y por el mundo en el que vivimos, o sea, que, aunque lo que te decía, aunque está avanzando pues no deja de ser todavía un poco machista y sigue habiendo diferencias, entonces yo tengo la necesidad de exigirme más y de demostrar o sea que puedo hacerlo. O sea, yo creo que muchas veces nos condicionamos también nosotros mucho, o sea por esa necesidad de demostrar que yo soy igual de buena o mejor que mi compañero, que es hombre.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

“ **¿Tú crees que hay diferencias entre hombres y mujeres, o a nivel de auto exigencia en el cumplimiento a nivel laboral, a nivel familiar, a nivel personal?**

(...)

Yo creo que sí, pero porque siempre se nos han puesto en el papel de superwoman, de tienes que sacar a tu casa, tienes que sacar a tus hijos, tienes que limpiar (...).

(Mujer, 30-40 años, GEX experience manager, hotel 4 estrellas)”

“ Las exigencias, auto exigencias y exigencias de afuera y también la necesidad de enseñar que yo soy mujer, pero sí puedo y yo soy mujer, pero sí soy mejor que el hombre que tú piensas.

(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”

Algunos hombres comparten totalmente esa idea de la mayor autoexigencia de las mujeres. Sin embargo, hay otros que piensan que hombres y mujeres se exigen lo mismo en el ámbito laboral pero no en el familiar.

**“¿Y tú crees que hombres y mujeres se auto exigen lo mismo? a nivel del desempeño de su trabajo, a nivel familiar ¿tienen el mismo nivel de exigencia consigo mismos?”**

*Yo creo que a nivel de trabajo sí, y a nivel de familia de manera diferente, es una sensación que tengo.*

**¿Y quién se exige más?**

*yo creo que la mujer*

**Las mujeres se exigen más**

*Sí, yo creo que sí. Sí, no sé, yo te hablo a nivel general, a nivel laboral en cierto modo yo lo veo igual, ( ). Pero a nivel familiar sí, yo creo que quizás el hecho de que, yo creo que el factor de que vosotras en este caso podáis dar a luz, vosotras lo sentís de otra manera y esto lo tengo hablado con mi hermana y le digo yo creo que, porque mi madre es madre de dos niños, y le digo yo creo que vosotras lo sentís de otra manera y quizás por eso os exigís más en cuanto, no de tener que demostrar, pero sí de querer esta al pie del cañón, no sé si me explico.*

*(Hombre, <30 años, Subdirector, hotel 4 estrellas)”*

El alto nivel de auto exigencia femenina percibida se asocia a su nivel de implicación mayor a pesar o precisamente, por las dificultades específicas que tienen, que las obligan a organizarse con eficacia.

**“Esa falta de compromiso, por llamarlo de alguna forma, ¿es igual en hombres y en mujeres, o ?**

*Yo creo que en hombres más*

**¿Hay mayor falta de compromiso en hombres?**

*Yo creo que sí, que la mujer se compromete más. Es verdad que también tiene más dificultades por lo que estamos hablando, cuida a los niños y demás, pero yo creo que la mujer se implica, pero porque estamos hechas de otra pasta, que al final te implicas más.*

*(Mujer, 30-40 años, GEX experience manager, hotel 4 estrellas)”*

**“(...) y yo creo que, debido a esa presión, ¿no? que en el día a día al final rindes más en el trabajo, sabes que lo tienes que sacar todo rápido. Yo mismo al principio cuando tenía que llegar a casa, era más pequeñito, llegaba aquí venga rápido, mira como me cunde el tiempo, me he puesto las pilas, lo he sacado rápido, no estoy mirando, venga rápido, para yo poder luego disponer de tiempo de ir a casa ¿sabes? dedicarle más tiempo a él, darme una ducha lo que sea y venir corriendo, asistir abajo en el servicio de cenas, pasar por aquí dar una vuelta, volver otra vez para dormirlo.**

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”*

Esteretipos positivos de las mujeres como la sensibilidad, la empatía, el diálogo y la escucha y la servicialidad son muy valorados en el sector hotelero. Una buena atención a la clientela dentro del hotel garantiza unos altos niveles de satisfacción y una valoración positiva del establecimiento, esto lleva a muchos hoteles a seleccionar a mujeres para los puestos que implican atención al público.

**“ ( ) una cierta sensibilidad hasta con el cliente y parece que se desvive más ¿sabes? Por sacar o por satisfacer lo que el cliente le está pidiendo.**

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”*

Todas las características o rasgos femeninos detallados por las personas entrevistadas responden a estereotipos y roles de género tradicionales, contruidos desde la asimetría social entre hombres y mujeres, por lo que los clichés suelen ser excluyentes: las mujeres son serviciales, pero no líderes, ellas son débiles, los fuertes son los hombres. La confrontación de los estereotipos plantea rigidez en el desarrollo del pensamiento, las decisiones y las acciones de hombres y, especialmente de las mujeres, limitando sus aspiraciones y haciendo más complicado desarrollar una vida profesional y personal fuera de los límites establecidos por la jerarquía de estereotipos.

En ese sentido se explica la verbalización del carácter problemático de las mujeres, especialmente al ocupar determinados puestos: mujeres que son demasiado tal, o muy poco tal para desempeñar un cargo de responsabilidad, que en realidad solo se ajusta como un guante a los estereotipos masculinos. Reflejamos aquí el estereotipo de las mujeres como seductoras:

**“Bares y restaurantes, y ahí dices hay numero similares de hombres y mujeres, sin embargo, lo que nos estamos encontrando que la mayoría de maîtres y segundos son hombres. ¿Por qué crees que es eso?**

*La verdad, le digo una cosa, no lo sé, yo he trabajado con maîtres también, pero no sé el por qué o cual es el problema que la mujer que está al poder siempre de bares y restaurantes crea problemas.*

**¿La mujer crea problemas? ¿Y por qué crees? ¿Qué tipo de problemas?**

*Yo he trabajado con dos maîtres y las dos maîtres se le ha ido la*

**Pero, ¿en qué se le ha ido? ¿Qué?**

**¿Problemas con el personal? ¿Con las chicas, con los chicos, no funciona bien?**

**¿No saber hacer su trabajo?**

*Problemas con los hombres*

**Con los hombres, pero ¿por qué le acosan? ¿Qué tipo de problemas?**

*Aparte de que acosan entran en el juego del hombre, entran en el juego del hombre, ya después el juego del hombre lleva a problemas familiares, los problemas familiares se unen con la nocturnidad y ya después empiezan a meter las manos donde no se debe.*

**Y ¿eso te ha pasado con dos maîtres? O sea, curiosamente te ha pasado con dos mujeres**

*Sí. Bueno una de ellas no llegó ni a hacerlo*

**¿Por qué, no duró en el puesto?**

*No*

**Por qué se le comunicaron a un superior y**

*Y la otra la echaron porque se empezó con los tíos, con los tíos, con los tíos.*

**¿Pero crees que ?**

*El hombre, el hombre, en el sentido, el hombre en el sentido de llevar a una mujer, si tiene la mente fría, no todos, porque no todos somos iguales. Ni tanto mujeres ni tanto como los hombres, pero es lo que le comentaba antes, si usted tiene una estabilidad en su casa usted viene aquí a trabajar. Se tiene que hasta donde te puedo dar y hasta donde no te puedo dar. Hay mujeres que también, pero casualidades de la vida, con estas no, no he tenido esa suerte.*

**Y esos problemas ¿te los has encontrado con hombres maîtres?**

*No.*

*(Hombre, 30-40 años, 2º maître, hotel 4 estrellas)”*

Las mujeres son una minoría en los puestos más elevados de las organizaciones. Ello hace que se las considere como un colectivo, un grupo novedoso (cuando no intruso) y no como personas independientes. Así, se tienden a generalizar los fracasos y errores femeninos a la llamada condición femenina, lo que no ocurre con los hombres. En los procesos de selección y promoción también se puede tener en cuenta esta concepción, desfavoreciendo por ello a las candidatas.

Muchas mujeres son conscientes de que son objeto de una continua evaluación de sus conductas y aptitudes y que con frecuencia el entorno parece estar esperando que estas se equi-

voquen o cometan errores para poder justificar por qué son minoría en los espacios de toma de decisiones. En el liderazgo, las mujeres siguen siendo las otras porque no encajan en el modelo construido por y para los hombres (Martin y Gómez, 2002). Esta presión unida a la ausencia de modelos o referentes en los que apoyarse y con los que sentirse protegidas provoca en muchas ocasiones inseguridad y aislamiento, y hace que se sientan responsables no sólo del éxito de su carrera sino de otras mujeres que quieran acceder a estos puestos, al ser evaluadas no de forma individual sino como parte de un colectivo.

### Diferencias en los equipos masculinos y femeninos. Con quiénes prefieren trabajar

Algunas de las personas entrevistadas, especialmente las mujeres, perciben diferencias en el funcionamiento entre los equipos femeninos, masculinos y mixtos. En los equipos integrados mayoritariamente por mujeres, algunas de las entrevistadas hacen alusión a rasgos “propios de mujeres” que afloran cuando están en grupo: especiales, más emocionales, envidiosas, pasionales, conflictivas, sensibles a las críticas. Estas críticas se expresan con cierto malestar: *quizás con esto me esté echando tierra sobre mi propio tejado o Odio decir esto, de verdad, porque también es otra vez los estereotipos y generalizando mucho.*

“ ( ) a ver, yo opino y quizás con esto me esté echando tierra sobre mi propio tejado, cuando tu manejas a un grupo femenino de mujeres, un grupo femenino quiero decir, tienes que tener mucha mano izquierda porque lo he visto, porque lo he padecido, y porque bueno, simplemente creo que las mujeres somos muy especiales y todavía cuando se reúnen grupos somos más especiales.

(Mujer, 40-50 años, Responsable de compras, hotel 4 estrellas)”

Otro aspecto negativo mencionado al hablar de los equipos de trabajo femeninos es la mezcla de cuestiones personales y laborales, que genera conflictos en el lugar de trabajo.

“ También te digo una cosa, donde hay más mujeres también hay más pelea.

#### **¿Hay más pelea?**

Sí, sí. Las mujeres yo las veo mucho más sensibles a celos, no sé, siempre suelo ver, en recepción también lo veo.

#### **¿Pero pelea entre ellas, entre mujeres, o cómo ?**

No, peleas, peleas no en plan de discusiones muy directas, pero de siempre. Los hombres los veo mucho más a su aire, y a las mujeres las sueles ver, vale, en la mayoría de los casos, no digo todas, las ves hablando por detrás de la otra, mira el pelo como vino hoy yo las veo muy así.

#### **Y eso genera como pequeñas discusiones**

Sí, a lo mejor no llegan a ser discusiones, pero ay hoy tengo que trabajar con esta, ay, pero no sé qué yo . Y esos comentarios entre hombres no los oigo, no los veo, a no ser que sea por cuestiones de poder; tú a mí no me dices lo que tengo que hacer o cosas así. Cosas muy directas y no los oigo nunca, cosas que veo con las mujeres.

#### **¿Y esto hace que en los equipos de mujeres haya más conflicto?**

A mí me dio esa impresión, sí.

(Mujer, 30-40 años, Responsable de reservas, hotel 4 estrellas)”

Todos estos rasgos negativos atribuidos a las mujeres tienen una especial relevancia desde la perspectiva de género, pues frente a ellos el estereotipo masculino es la racionalidad: los hombres como seres lógicos y racionales frente a las mujeres como seres emocionales. Aparece entonces la conocida como rivalidad entre mujeres: Las mujeres son las peores enemigas de las propias mujeres, o en palabras de Valcárcel las mujeres hemos oído casi infinitas veces que somos entre nosotras naturalmente enemigas e incapaces por tanto de solidaridad y éxito conjunto (Valcárcel, A., 1997: 138). En este sentido habría que reivindicar la *sororidad*, entendida como la solidaridad entre mujeres para crear redes de apoyo para promover la igualdad.

“ ( ) creo que las mujeres generan cuando están en grupo generan envidias, generan una serie de comentarios provocan liderazgos que a veces son inútiles y yo nunca he ido con ese tipo de asociaciones en ese tipo de grupo una cosa es lo que estaba hablando antes y otra cosa es lo de ahora. Antes hablaba de liderar grupo de mujeres y ahora de lo que estoy hablando es de

(Mujer, 40-50 años, Responsable de compras, hotel 4 estrellas)”

“ **Y ¿qué diferencias hay? ¿Cómo trabajan los equipos de mujeres y como los de hombres?**

Odio decir esto, de verdad, porque también es otra vez los estereotipos y generalizando mucho, pero sí que he visto los equipos de mujeres, sobre todo pisos, donde se crean conflictos entre las mujeres y se tiran de pelos y o sea los conflictos a nivel personal, que esta no me cae bien y la otra no me cae bien, a nivel personal ¿no? En equipos de hombres he visto rivalidad, pero esto es bueno para la empresa la verdad que no es lo peor que he visto. También he visto que este pasa yo también paso, por ejemplo, las mujeres están como más en su mundo y sus exigencias, esta es mi área yo la tengo que sacar bien, en cambio en el equipo de hombres yo lo que he notado es yo no voy a hacer más que este soy tonto, este pasa paso yo también. En cambio, en las mujeres no veo este...

(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”

Los equipos de mujeres son percibidos como especiales y requieren habilidades especiales para ser coordinados: las mujeres pueden dirigir a hombres y a mujeres, pero a las mujeres solo saben dirigirlas las mujeres. Se presupone que ellas comprenderán mejor y son más sensibles a los problemas de la doble presencia, y tendrán un trato más satisfactorio con ellas.

“ El hombre intenta ayudar, o ser más comprensivo y demás, pero se queda ahí, sabes, la mujer, jolín, pues no sé yo por ejemplo no sé, entre el subdirector y la subdirectora, por poner un ejemplo, el subdirector, hola buenos días, no sé qué e igual María me ve, ¿qué te pasa, que tienes mala cara?, eso un hombre no te lo va a decir, bueno, a mí me lo han dicho, yo que siempre he tenido jefes hombres, y de todos me lo ha dicho uno. El resto ni se fija, ni te mira, ni El jefe dice: hay que guapa vienes hoy, hay cómo te has pintado los labios, pero no se le ocurriría: ¿estás bien?, sin embargo, no sé a la mujer sí, y como captan más la sensibilidad yo creo ( ).

(Mujer, 30-40 años, GEX experience manager, hotel 4 estrellas)”

“ Cuando hay un grupo de mujeres se trabaja de una manera diferente y hay un sentimiento diferente, y hay que tratar de forma diferente entonces a ese grupo a ver cómo te puedo decir las mujeres tienen que ser tratadas de una forma más sentimental no sé, puede ser

**Quizás de una forma más emocional**

Emocional, efectivamente, más emocional y más personal, entonces que eso, creo que eso lo puede saber una mujer bajo mi punto de vista que he visto y eso lo puede saber una mujer, ese trato quizás lo pueda dar una mujer.

(...)

Es la atención, es el trato, la forma de hablar de de llegar a un acuerdo, la forma de ligar a veces con los problemas... el hombre creo que no los tiene.

(Mujer, 40-50 años, Responsable de compras, hotel 4 estrellas)”

“ **¿Las dinámicas de funcionamiento como equipo interno son distintas, los problemas que plantea son distintos?**

Sí son distintos, o sea las mujeres somos mucho más de emociones, o sea quizás hay que dedicarle más tiempo al empleado como ser humano en equipos de mujeres que en equipos de hombres. O sea, en equipos de hombres hay que supervisar otra serie de cosas como por ejemplo el orden. O sea, un equipo entero de hombres o sea es como que le tienes que ir con el látigo diciendo, pero por dios, o sea esto, que sois muy cochinos, o sea ordenar esto, ponerlo bien, o sea no podéis dejara esto aquí lo otro en el otro lado. Sin embargo, las mujeres

*somos más de ay fulanito me dijo no sé qué y me ha herido los sentimientos, entonces la forma de tratar a un hombre, o la forma de tratar a un equipo de hombres y un equipo de mujeres es muy diferente.*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)*

Sin embargo, la carga emocional que se asocia a las mujeres puede darse la vuelta y acabar identificándolas como malas con otras mujeres. Lo que hace que varias mujeres de la muestra señalen preferir trabajar con equipos masculinos. Por el contrario, los hombres que señalan diferencias entre los equipos de mujeres y de hombres, eligen trabajar con mujeres:

*“Yo siempre he estado mucho más cómoda trabajando entre hombres que entre mujeres. Pero esto es una visión personal*

*(Mujer, 40-50 años, Responsable de compras, hotel 4 estrellas)*

*“Con el de limpieza, por ejemplo, son todo mujeres. yo creo que es más fácil, fíjate.*

*¿Es más fácil?*

*Sí*

*Por ser, ¿sí? ¿Por qué?*

*Para mí me resulta más fácil*

*¿Más fácil que con un equipo solo de hombres?*

*Ni un extremo ni otro, yo creo que bueno que hay que entenderlos. Yo por ejemplo con este caso pues es que empatizo siempre más con una gobernanta, no me preguntes porqué.*

*¿Con una gobernanta que con un jefe de mantenimiento?*

*Sí, pero se da un poco también porque los jefes de mantenimiento también son más especiales, yo creo son como más autónomos, les gusta ir más a su aire entonces cuesta más, con estos sí que tienes que verlo más a largo plazo.*

*(Hombre, <30 años, Subdirector, hotel 4 estrellas)*

No pocas entrevistas se manifiestan a favor de los equipos mixtos, una postura que reconoce el valor de la diversidad de género como valor añadido en los equipos de trabajo. Unas preferencias que encontramos tanto en los discursos masculinos y femeninos. También se detectan prácticas en el sector a favor de construir equipos directivos mixtos.

*“Siempre en todos los hoteles en los que he trabajado siempre he buscado eso, que haya una chica y un chico (...).*

*( ) A mí me gustan los equipos mixtos, yo trato de aplicar lo mismo a los jefes también, a los jefes de sectores, pues debes de tener 3 chicos y 3 chicas, buscar el balance, porque empiezas con una cosa y cumplimentas la otra. Siempre he pensado así y me parece que cada uno aporta cosas diferentes.*

*(Hombre, >50 años, Director de Alimentos y Bebidas, hotel 4 estrellas)*

*“Sí. O sea, yo creo que lo mejor son los equipos mixtos. Pues eso, es por lo que te decía antes, porque cada cual o sea tiene características muy diferentes, entonces, por un lado, o sea tienes la aportación del hombre y por otro lado tienes la aportación de la mujer, entonces los equipos mixtos son la situación ideal. Cubres todo realmente.*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)*

“Yo si te digo en mi área , yo pertenezco al área mediterránea de XXX, y es bastante de la opinión de si tienes un director hombre poner una subdirectora mujer. Y viceversa, si tienes una directora mujer poner un director hombre.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

### c) El liderazgo

En este apartado se expone percepción que las personas entrevistadas tienen de cómo mujeres y hombres desempeñan los cargos de responsabilidad, su autopercepción en el liderazgo y cuáles son las cualidades que destacan para los cargos directivos.

Los estereotipos de género fomentan la consideración de los puestos directivos como actividades masculinas, que suelen estar mejor desempeñadas por hombres. Según explicaciones psicológicas, existen dos modalidades estereotipadas de género respecto de las actividades directivas: una alude a la convicción, comúnmente compartida de que los varones son mejores directivos que las mujeres. La otra considera que las características que configuran el perfil directivo ideal se corresponden con rasgos masculinos (Monaci, 1997, citado en Sarrió, et. al., 2002).

En definitiva, si una persona quiere ser plenamente reconocida como jefa en una organización fuertemente jerarquizada y organizada bajo este modelo normativo, una actitud diferencial en el estilo de liderazgo puede conducirle al fracaso o suponer riesgos añadidos. Sin embargo, en varios estudios apuntan conclusiones que aventuran los efectos beneficiosos que podrían tener estilos de mando novedosos<sup>4</sup>. En general, desde los diversos enfoques teóricos acaban subrayándose ciertas tendencias que surgen en el seno de las nuevas generaciones de hombres y mujeres profesionales que apuestan más por la dimensión comunicativa. Resultan especialmente alentadores aquellos que, además de evidenciar las dificultades y posibilidades del cambio en los estilos de liderazgo, no recurren al esencialismo de género. Es decir, no insisten en oponer al modelo dominante de liderazgo un supuesto estilo femenino no demostrado todavía. En cualquier caso, este estilo presentaría una débil oposición al orden comunicacional vigente, desde el que las jefas se entienden como las otras, se comporten de forma diferente o no. Las nuevas reflexiones sobre los estilos laborales deberían propiciar, por el contrario, la inclusión de los nuevos profesionales varones como canales potenciales de transformación (García Cuesta, 2007: 407).

#### Percepción de diferencias en la forma de ejercer la función directiva

La mayoría de las personas entrevistadas creen que hay importantes diferencias en la forma que mujeres y hombres ejercen cargos de responsabilidad. Son muy pocas las que no perciben diferencias.

“¿Y has encontrado, crees que hay diferencias en la forma de ejercer el liderazgo de puestos de responsabilidad entre hombres y mujeres?

La verdad es que no mucho, a lo mejor en temas no sé yo a lo mejor he tenido mucha suerte en todavía tener unos jefes así de buenos.

La verdad que he tenido experiencias muy buenas de tener una jefa y un jefe muy buenos...

4 Ver Gilligan (1982), Crompton y Sanderson (1990), Thornton (1996), Mackinnon (1997).

*( ) mi opinión que he vivido como persona me ha tratado igual, tantos los hombres como y las mujeres, no he recibido un trato diferente, aquí también veo que he tenido un director y en el otro hotel era directora, aquí también director, uno no sé, no he recibido un trato diferente con de momento*

*(Hombre, 40-50 años, 2º jefe de cocina, hotel 3 estrellas)*

Al hablar de las mujeres que ocupan cargos de responsabilidad que han conocido, las entrevistadas enumeran muchas más características que las nombradas al hablar de las mujeres en general: las mujeres que mandan se perciben como menos autoritarias, más cercanas, empáticas, tienen una mayor sensibilidad, una visión global, mayor capacidad de diálogo, de consenso, más inteligentes, se involucran o implican más en el trabajo. Pero las mujeres que mandan también pueden ser más malas que los hombres que mandan.

*“ ( ) una jefa buena, como mujer hace mucho por su equipo, que un jefe bueno hombre, ¿vale? Pero, al revés, mala jefa, mala mujer, es mucho más mala, que un jefe malo, porque al final el jefe, el hombre, yo creo, que su manera de mandar, es: aquí estoy yo, soy un no sé qué, pero la mujer es mucho más sibilina, también hace mucho más...si quiere hacer daño, digámoslo así, o si quiere putear, por decirlo así, lo hace mejor que un hombre, porque tiene muchas más armas, tiene otra manera, sabes, de pensar, el hombre creo que es más plano en ese sentido es líder. ( ). El hombre igual, si estás mal, te dice: haz esto porque yo te lo digo, y ya está, y la mujer te puede ir machacando más poquito a poco, y además de forma más sutil, que como que no te das cuenta.*

*(Mujer, 30-40 años, GEX experience manager, hotel 4 estrellas)*

Según los hombres entrevistados, las mujeres en puestos de responsabilidad son más conciliadoras, comprensivas y tienen en cuenta la opinión del personal. Frente a los hombres que desempeñan sus funciones de una forma más autoritaria. En este sentido, las mujeres desempeñan sus funciones de una forma más horizontal, caracterizada por el trabajo en equipo, frente al ordeno y mando de los hombres.

*“ (...) por lo general el hombre, es más, como decirte, más fuerte*

**¿Más fuerte?**

*Y más, más*

**Autoritario**

*Autoritario, y la mujer pues es un poco más más conciliadora vamos a decirlo, ¿vale? Si tú tienes un problema con el director, tienes que hacer esto y esto y punto, y no te dan mucha posibilidad, y con las mujeres directoras tienes la posibilidad de llegar a algún acuerdo y de conversar y, es decir es diferente, por lo general*

**Por lo general ¿y en alguna otra cosa que se diferencien?**

*Yo creo que básicamente eso, y eso es trascendental para*

**Y ¿qué crees que consideras como una mejor cualidad? ¿El ser más autoritario o ser más conciliadora? A la hora de dirigir un**

*A la hora de dirigir, el mejor resultado es conciliar.*

*(Hombre, >50 años, Director de Alimentos y Bebidas, hotel 4 estrellas)*

*“ Y luego eso, son más comprensivas, yo creo que son más dialogantes, si tienes un problema ya tal, que intentan también ver varios puntos de vista, a pues no sé y que acuden más, o por lo menos las jefas que yo he tenido, como que acuden más al personal, que intentan sacar la raíz, si hay un problema, ver de dónde viene, que está pasando y como lo podemos solucionar, y eso valorando que el personal es el que está las ocho horas en el puesto de trabajo, y es el que te va a dar una solución, mmm...cien por cien.*

*(Mujer, 30-40 años, GEX experience manager, hotel 4 estrellas)*

**“ ¿Y qué es lo que destacas, o en que pones la mujer que lidera, y qué un hombre?**

*Sí, yo creo que la, yo creo que en general o sea el hombre es bastante más autoritario que la mujer. También*

*suele haber más cercanía en una mujer que en un hombre. O sea, y solemos ser más empáticas, también, es más fácil que una mujer se ponga en la piel de un empleado o de un jefe de departamento que un hombre.*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)*

La idea de que las mujeres tienen una mayor visión global o de conjunto es algo que aparece en varios de los discursos.

**“***Para mí, son más inteligentes que los hombres, o sea, quiero decir tienen una inteligencia, no sé, más global, una inteligencia, por ejemplo, los hombres pueden ser mejores, pues yo que sé, en finanzas, o mejores en alojamiento, o mejores en A y B, pero como más en estanco. Las mujeres como más global, como que sabe más un poco, igual no sabe de tanto de todo, pero sabe mucho de más cosas.*

*(Mujer, 30-40 años, GEX experience manager, hotel 4 estrellas)*

En la siguiente cita se destacan cualidades percibidas en las mujeres y muy vinculadas a las cualificaciones demandadas por el sector hotelero, donde el trato a la clientela es clave para los buenos resultados: capacidad de diálogo, negociación, la empatía.

**“***(...) piensas que las mujeres y los hombres mandamos diferente? O sea, ¿ejercemos nuestro liderazgo de manera diferente?*

*-Sí, sí lo creo. Depende mucho, a ver no solo porque es el perfil masculino o femenino, también el carácter y la personalidad de cada uno que es diferente, pero me parece que las mujeres, no sé, tenemos igual esa delicadeza en el trato con las personas, esa visión más global de las cosas, no tanto quizás al objetivo, sino más si más, sí, más global. Por eso igual en este sector porque a mí me parece un sector por ejemplo un hotel es que hay que tener en cuenta para la resolución de problemas, muchos aspectos diferentes y al final el éxito siempre está en las relaciones con los clientes, con los compañeros, es como un aspecto mucho más que, y me parece que las mujeres somos buenas en esto, me parece.*

*( ) me parece que las mujeres tenemos un perfil de liderazgo mucho más de consenso, de equipo, de dialogo*

*(Mujer, 30-40 años, Jefa de Relaciones Públicas, hotel 4 estrellas)*

También se percibe mayor compromiso de las mujeres con la jefatura, con un control más evidente sobre el área de su responsabilidad. Esto se identifica primero con un alto nivel de responsabilidad, compromiso y desempeño rasgos a su vez muy valorados en el sector:

**“***A ver, generalizando mucho, el estilo de gestión de un hombre más relajado, en el sentido de que lo va supervisando, y controlando y delegando, y mujer lo toma más a pecho, más en serio y creo que por eso muchas empresas también apuestan últimamente por las mujeres, porque hay muchos hombres que yo he conocido, muchos directores de hotel, que han terminado leyendo un periódico y percibiendo el sueldo que recibe y acomodándose en una silla leyendo el periódico. En cambio, las mujeres que he conocido y creo que es por eso debido a esto, muchas empresas lo prefieren porque nunca se calman, nunca es como una mujer que quiere siempre cambiar de muebles, o hacer obra o...*

*(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)*

**“***Y a nivel de dirección ¿hombres y mujeres dedican el mismo tiempo a la dirección? Porque nos hemos encontrado hoteles en los que nos dicen que se pasa todo el día en el hotel, otros no, viene, cumple su jornada y se va.*

*Esa está mucho por aquí (la directora), tendrá sus pausas de descanso, pero camina mucho por el hotel, ve mucho, cualquier cosa que necesites ahí está. Tiene unos horarios para el despacho, sabes, está muy cualquier cosa que tu necesites siempre está, cualquier cosa cualquier duda ¿sabes? Siempre está como muy, como muy*

*pendiente. Si tienes cualquier duda, esto, esto, y esto, no pasa nada, lo hacemos así, así, y así ¿sabes? Siempre te da los, que siempre te da una seguridad y te dejan trabajar. Mira vamos a hacer esto, esto, y esto así, vale, perfecto pero tú le llevas a lo mejor un problema o le dices mira, te gustaría estamos haciendo las cosas así, pero yo creo que así es la idea, queda mejor por esto, vale, adelante. Te dejan trabajar  
¿Y en los hoteles anteriores los directores también estaban tan localizables en los puestos?  
Bueno, yo creo que menos, veía más al subdirector que al director, se veía más al subdirector que al director*

*(Mujer, 40-50 años, Subgobernanta, hotel 4 estrellas \*)*”

Pero, por otro lado, el elevado nivel de exigencia derivado del control se percibe como fuente de tensiones: la ausencia de delegación hace perder la necesaria perspectiva para la toma de decisiones. El estar tan metidas en el trabajo hace que tengan una percepción un tanto distorsionada del funcionamiento del hotel o departamento que dirigen.

”**¿Y has visto diferencias con el director anterior la forma de ejercer la dirección de gestionar?**

*Por supuesto, por supuesto*

**Cuáles son las diferencias. Habla, habla con total libertad**

*El director que estaba antes estaba, no estaba, tenía un muy buen equipo interno, ¿bien?, así que se hacía un poco de bueno, hoy no vengo, no sé qué, tal. La directora que tenemos hoy, está en todo. Está en todo, o sea, está muy presente, está en todo, todas las situaciones, está en todo, en todo. Parece Dios, está en todo.*

**¿Y eso es algo que valoras como positivo?**

*Sí y no, en el sentido. Sí porque está y no porque te entra un poco más de*

**De presión**

*Sí, exacto,*

*(...) es súper atenta, es súper despierta, está, (risas) y da un poco de presión, sí, da un poco de presión. Sí porque no se les escapa una, está en todo. Y a veces yo misma me sorprendo, pero ¿cómo puede? ¿Cómo puede? Yo me saturó con el e-mail y le mando un mail, y automáticamente ya me está contestando y yo que nosotros estamos enviando millones de mails y al momento está contestando, y no lo entiendo. Y mientras está contestando también está con 4 millones de cosas más.*

*(Mujer, 30-40 años, Responsable de reservas, hotel 4 estrellas)*”

”**¿Pero, y crees que hay, crees que mujeres y hombres tienen los mismos estilos de ejercer la dirección?**

**¿O hay ciertas cualidades que se les puede diferenciar, que destacan más en unos que en otros?**

*( ) Pero si tenemos que generalizar pues yo diría que el hombre tiene la situación más controlada fuera delegando, no solamente juzgando por mi primer jefe, segundo jefe, sino en general por lo que he visto en los directores de hoteles, los directores de hoteles son director general, es un director que supervisa el trabajo de los otros, pero bueno desde una posición un poco afuera. La mujer directora, con las que yo he trabajado o las que yo conozco lo toman más personal, lo llevan como si fuera su casa, pues aquí pongo yo mi orden y voy a hacer todo yo y voy a supervisar todo yo ( ).*

**¿Y crees que se obtiene, por lo que nos estás diciendo, que al final las mujeres que dirigen un hotel obtienen mejores resultados que los hombres que dirigen? ¿De ahí la tendencia a querer contratar mujeres como directoras?**

*Sinceramente, no creo que, no creo que tiene los mejores resultados dirigiéndolo así. No creo, porque muchas veces el hombre que tiene una perspectiva desde arriba solamente supervisando, tiene mejor visión de una mujer, de nuevo, estamos muy generalizando ¿no? muy mucho porque, pero muchas veces teniendo una vista de afuera y no metiéndote tanto en la operativa es, te da mejor resultado porque, pues te surge algo, ves algo y lo ves claramente*

**Menos emocional, más objetivo ¿quieres decir?**

*Sí, y más como un observador, como un mystery guess ¿no? Un mystery guess que viene al hotel y dice pues yo mejoraría esto, esto, esto ¿no? en cambio una persona que está viviendo esto a diario a lo mejor no tiene este horizonte tan abierto, a lo mejor está tan involucrada, y tan metiéndose tanto en la operativa que no ve la visión de afuera que oye, esto está bien, pero a lo mejor si lo damos la vuelta completamente pues estaría fenomenal.*

*(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)*”

Otra asociación vinculada señala entonces que las mujeres se perciben mejores para dirigir la operativa de los hoteles, puestos de dirección y jefaturas; mientras que los hombres realizan mejor las tareas de los cargos más estratégicos.

**“¿Y entonces porque están contratando más mujeres para dirigir hoteles?**

*Para la operativa. Yo diría que una cosa es tomar decisiones estratégicas desde la oficina central y otra cosa es, el día a día. Dar seguimiento a la operativa controlar la operativa. La mujer es, generalizando mucho ¿no? no me gusta generalizar tanto, pero...*

*(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)*”

Este estudio reafirma finalmente, los dos discursos que aparecen al considerar el liderazgo femenino: el de las líderes (más) empáticas y dialogantes frente a las líderes (más) autoritarias y tradicionales. Es habitual explicar el segundo perfil como una estrategia adaptativa de las mujeres al modelo de liderazgo masculino. No obstante, conviene considerar que los estereotipos no reflejan todas las dimensiones identitarias de las personas: hombres y mujeres tienen posibilidades de ser de muy diversas maneras, tanto en el liderazgo como fuera de él, lo que debería incluir a mujeres muy autoritarias y a hombres muy dialogantes.

**“Y ¿tú crees que hombres y mujeres ejercen el liderazgo de forma distinta? ¿Mandan de forma distinta?**

*Sí, sí, sí, totalmente. Yo creo que las mujeres para no pasar, sobre todo, quizás, sobre los hombres, para tener un impulso, necesitan ponerse no lo sé necesitan ponerse más firmes si no, no tienen el mismo, no rendimiento, sino que, tampoco respeto, no en plan tan grave como puede parecer. Digamos*

**¿Autoridad?**

*Autoridad. Para tener más autoridad, si no, no sé. Sí, a mí me da esa impresión. Se supone eso, que son más mandonas, más las mujeres que los hombres por lo que. Más perfil Rotenmeyer.*

*(Mujer, 30-40 años, Responsable de reservas, hotel 4 estrellas)*”

### Desempeño propio del liderazgo

En este apartado se han analizado principalmente las prioridades que tienen hombres y mujeres en el desempeño de su cargo de responsabilidad, qué consideran más importante y a qué dedican más atención y tiempo. Identificamos tres objetivos y orientaciones:

- lograr unos buenos resultados económicos (satisfacción de la empresa),
- conseguir unos buenos resultados de calidad (satisfacción de la clientela) y
- promover un buen clima laboral (satisfacción del personal o equipo de trabajo).

Lo más destacado es que existe cierto consenso al percibir a los tres agentes -empresa, clientela y personal- en su conjunto, pero atribuyendo más relevancia al personal, considerándolo el motor de cualquier hotel. La satisfacción de la plantilla asegura la satisfacción de la clientela y unos buenos resultados económicos. Existe pues un reconocimiento expreso a la importancia que tienen las trabajadoras y trabajadores en los hoteles, el principal recurso productivo del sector.

**“¿Y tú como líder, como responsable de este hotel, que es lo que primas, primas los resultados económicos que pide el grupo, primas la satisfacción de la clientela o la satisfacción del equipo?**

*Es todo, o sea, no yo no te puedo decir que le doy más importancia a los resultados económicos porque, que a la calidad porque en realidad no es verdad, o sea es un compendio de todo. O sea, obviamente a cada parte de tu trabajo le tienes que dedicar el tiempo que se merece, o sea los empleados hay que dedicarle tiempo porque al fin y al cabo son los que se relacionan con el cliente o sea y los que en un momento dado te pueden llevar a subir*

los resultados de calidad. Y los resultados de calidad son los que al final o sea te hacen llegar a un resultado económico. Entonces son diferentes patas que tiene tu día a día y a cada una le tienes que dedicar el cariño que se merece. O sea, yo por ejemplo mi puerta siempre está abierta, y bueno, pues a no ser que sea un día que realmente tenga una llamada de corporativo o esté aquí mi jefe, o sea yo esté haciendo lo que esté haciendo si alguien viene a hablar conmigo lo dejo, o sea y ya atiende a la persona porque puede a lo mejor ser algún tema que requiera urgencia. Entonces, creo que el equipo y el factor humano en hostelería tiene mucho peso, es muy importante. Hay que dedicarle el tiempo oportuno y darle el cariño que se merece.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)

**“() y a la hora de tu ejercer tu liderazgo, tu mandato, tu qué es lo que más primas? ¿Los resultados de la empresa, la satisfacción de la clientela, que tu equipo la gestión del personal? ¿Qué es lo que tú pondrías en valor?**

Lo pongo todo, porque primero tengo que sacar un buen rendimiento para la empresa y que me vean que yo les rindo tanto en productos, la calidad y demás luego a nivel de compañeros pues exactamente igual, y mi personal es lo primero porque ellos son los que el que me consigue esos méritos. Sin ellos yo no podría hacer nada

**Ya, entonces ¿en tu forma de mandar que destacarías? Si te preguntaran eso, que es lo que tú destacarías**

Todo es importante, pero una buena base puedes seguir creciendo y hacerlo de más, sin una buena base no puedes. Si tienes un buen personal que te saque el trabajo bien, que tú les hayas enseñado bien, que esa labor vaya creciendo, pues los de arriba lo pueden ver, ven los resultados, pero de que me sirve sea buena jefa y esté bien con los de arriba si yo tengo maltratados a los de debajo entonces pienso que no, que tienes que tener un equilibrio.

(Mujer, >50 años, Gobernanta, hotel 3 estrellas)

Hombres y mujeres coinciden en señalar la importancia de cuidar a la fuerza de trabajo, como una de las cualidades más relevantes de jefatura, y vinculada al valor del trabajo en equipo.

**“Y en tu caso, antes que te iba a preguntar, a la hora de tu liderar, bueno gestionar el hotel ¿tú que primas? Porque claro tú tienes que los clientes, personal, ¿Qué es lo que primero para ti, pues conseguir los resultados, la satisfacción del cliente, si tuvieras que ponerle un por importancia un número, el personal?**

Hombre los resultados económicos son fundamentales porque eso nos permite la, sobrevivir, lógicamente yo tengo que pensar siempre económicamente en todo. Pero tienes que tener el conocimiento necesario para traducir resultados en un hotel de 5 estrellas. Es decir, esto no es una fábrica de lata ¿vale? esto es una empresa que depende las emociones, de las sensaciones de los clientes y todo eso se trasmite a través del personal, por lo tanto, es una cadena, va unido, resultados económicos con el servicio, la satisfacción de los clientes, una cosa no puede ir en contra de la otra.

(Hombre, 30-40 años, Director, hotel 5 estrellas)

**“() nosotros podemos desde la dirección, yo es una visión que siempre he tenido, yo puedo gestionar un gasto y lógicamente puedo incentivar un ingreso, pero la clave del éxito que el que entra en el hotel te has fijado que hay dos puertas que se abren, pues para que se abran tienen que entrar clientes. Pues yo al cliente tengo que hacer que retorne o que hable al menos bien de mí. Pues si yo no estoy con todos los clientes, las mejores relaciones públicas, son mis empleados, (...).**

(Hombre, <30 años, Subdirector, hotel 4 estrellas)

En muchos hoteles que cuentan con mujeres en sus puestos directivos se están desarrollando acciones dirigidas a mejorar las condiciones y la satisfacción del personal, al considerarlos como la piedra angular de cualquier hotel. La subdirectora entrevistada describe algunas de las medidas implantadas en el hotel en el que trabaja:

**“Y tú en tu puesto, ¿qué aspectos son los que primas? ¿A que le das más importancia? ¿A la satisfacción de la clientela, a cumplir los resultados que exige la empresa o al equipo, a la plantilla, a mejorar condiciones de la plantilla, que la plantilla esté satisfecha?”**

*Mira, equilibrio, equilibrio. El tema de los costes me lo piden de arriba, entonces, me lo exigen de arriba, perdón, me lo exige mi jefa y bueno en general la propiedad del hotel, claro los resultados numéricos son importantísimos, también exigen satisfacción del cliente y el mismo cliente atender, de que dice esto da vergüenza o también influye entonces es una de los más, y en cuanto a la plantilla pues teniendo las dificultades que tenemos aquí de contratar a personas que quieran trabajar, que sepan trabajar, y que estén dispuestas a trabajar, es complicado y por lo tanto no queremos perder la plantilla y ahora todas las acciones que realizamos es para mejorar el bienestar de los trabajadores. Hacemos muchísimas cosas este año y el año que viene más todavía, hemos incrementado la plantilla en los dos últimos años a 50 personas*

**“Cuando dices que hacen muchas cosas ¿a qué te refieres? Actividades, de convivencia, ¿a qué te refieres?”**

*Hacemos, bueno, hemos hecho una encuesta de satisfacción, a ver qué es lo que quieren ( ) Clima laboral acabamos de hacer, pero hicimos también encuesta de satisfacción personal de comedor qué es lo que queréis, hemos invertido en el comedor, en el entorno de cada departamento pues estamos trabajando en ello, hablando con el personal, escuchando, intentando poner también la cultura de crear un bienestar en el departamento y así mantener a la gente, no con dinero, no con amenaza de que te vas de aquí, no encuentras trabajo.*

*(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”*

Algunas entrevistas priman, sin embargo, la satisfacción de la clientela, al ser ésta la que va a permitir mejorar las condiciones del personal.

**“Y tú como directora ¿qué es lo que priorizas? ¿Los resultados que te pide la empresa, la satisfacción en la atención a la clientela o la satisfacción y las condiciones del personal?”**

*Pues yo creo que es un círculo todo, pero bueno, lo primero, para lo más importante para mí es la satisfacción del cliente porque por ahí yo luego ya puedo mejorar, si tengo satisfacción del cliente puedo mejorar digamos, no sé el precio medio de estancia y por lo tanto mis empleados van a estar mejor, porque todo influye, al final es un círculo ¿no? pero sí que importante satisfacción, porque además según la satisfacción van a dar los resultados, el balance a final de año, o sea que, para mi satisfacción del cliente. Que no quiere decir que desatienda a mis empleados ¿no?*

**No, no**

*No, pero sí que les meto mucha caña por ahí porque sé que mejorando eso va a mejorar todo.*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”*

Las cualidades que se auto atribuyen estos perfiles: insistentes, comprometidas, dialogantes, dan un trato personalizado a su equipo, son menos autoritarias, capaces de asumir cualquier responsabilidad. Todas estas características coinciden con las empleadas para describir a otras mujeres que ocupan puestos similares.

**“Yo creo que soy muy persistente, no tiro la toalla así cuando quiero algo voy, voy, voy y hasta que no lo consiga no me rindo, eso sería la parte que yo creo que ellos me comentan hasta que no lo consigues Y luego, bueno, yo sí me tomo mi tiempo para escuchar a la gente. Porque, primero me da mucha información, segundo los ayudo y todos estamos contentos, yo obtengo información les ayudo, les intento marcar la línea y bueno, creo que esas dos cosas, sí.**

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”*

**“¿Te has encontrado alguna dificultad en el equipo?”**

*No porque intento hacer equipo ¿vale? Y tú por lo menos tienes que valorar un poco bueno, dependiendo de cómo sea la persona tienes que hacer incluso hasta de psicólogo con ella porque si tú las ves, cuando llegas en la mañana que vienen como desmotivadas, no sé, como que en casa tuvieron, no sé si una pelea con su marido, el hijo no le estudió, el hijo se fue a tal entonces cuando llegas aquí, ya tú tienes que ver, entonces tienes que*

valorarlas y motivarlas un poco, mira chicas vamos a hacer esto para que más o menos tengan, porque esto son, pasas más tiempo aquí que en tu propia casa, entonces si aquí no tienes un buen equipo, no tienes una buena armonía, esto se te desmorona.

(Mujer, >50 años, Gobernanta, hotel 3 estrellas)

**“¿Cómo ejerces tú el liderazgo con las personas que tienes que ejercerlo?**

Bueno, pues ya como decía, intento pedir las cosas bien y con amabilidad y no imponerme, y he notado que recibo mucho más así que en el caso de otros compañeros que son un poquito más autoritarios ¿no? ser un poquito más de tú a tú y que no me vieran como alguien que está por encima.

(Mujer, 30-40 años, Asistente de Dirección, hotel 4 estrellas)

Los hombres en cambio a la hora de describir cómo se perciben a sí mismos se limitan a mencionar dos aspectos: que les gusta tratar bien a su equipo y que intentan tratarlo de una forma no autoritaria.

**“¿Cómo definirías tu esa cualidad tuya para ejercer esa responsabilidad que lo estás definiendo, pero cómo lo llamarías?**

Toque humano.

( ) yo soy una persona que me encanta el grupo, hacer grupo y hacer grupo constantemente, entonces hacemos cenas, hacemos comidas, hacemos eventos que vamos a paseos en barco juntos entre todos los departamentos ¿no? Entonces muy importante eso, el clima laboral, es primordial para mí, más que, de hecho, el clima laboral lleva la efectividad laboral, (...).

(Hombre, 40-50 años, Jefe de Recepción, hotel 4 estrellas)

**“ ( ) tu como jefe ¿cuáles son tus prioridades en tu trabajo? ¿Responder a las demandas de la empresa, los objetivos que marca la empresa, la atención a la clientela, que tu equipo esté contento con sus condiciones?**

Primeramente, que haiga compañerismo, ¿sabes? Que el equipo que sea equipo. Porque yo no considero un equipo si hay un par de ellos que se esconden, digamos, o que no están, ¿sabes? Eso es lo que yo siempre estoy con ellos que me cuentan cualquier cosa y siempre es bueno las charlas, incluso también salimos de vez en cuando a comer fuera, por ejemplo, una vez al mes y eso. Y eso todo es positivo porque pues hablamos, a lo mejor es que me cuentan allí cosas que no me cuentan aquí. Es más relajado o con una cerveza que se abre uno un poquito más y entonces yo pienso que la gente tiene que estar motivada y contenta, ¿sabes? En el trabajo, porque así te rinden más, te esconden menos cosas y estamos más como más unidos. Como una familia. Cuesta conseguir eso, pero

(Hombre, >50 años, Responsable de mantenimiento, hotel 4 estrellas)

### Rasgos o características del buen directivo/a

En este epígrafe vamos a analizar los rasgos o cualidades que, según las y los entrevistados, han de tener las personas que ocupan puestos de responsabilidad.

Las mujeres entrevistadas creen que un buen directivo o directiva ha de tener: paciencia, empatía, capacidad de escucha, de organización, ser firme en las decisiones, tener una visión global, capacidad de liderazgo, dar ejemplo con su propio trabajo.

**“Y ¿qué cualidades crees que debe tener una persona para ejercer un puesto como el tuyo?**

Bueno, para mí, primero mucha paciencia, mucha paciencia, sí. Luego hay que tener mucha empatía también, eh, creo que es muy importante esto, tanto de cara al empleado como de cara al cliente. Paciencia, saber ponerte en el lugar de la otra persona, porque te ayuda mucho a tomar decisiones y todo esto. Y bueno, saber

gestionar también la gente ¿sabes? un poco de psicóloga, que no sé, porque claro te ves de, igual se sientan aquí y tienen un mal día y bueno, saber escuchar, que es importantísimo. Luego marcarle, la línea, ellos necesitan también que les marques la línea con seguridad y todo esto para que no se sientan así un poco desorientados.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)

**¿Y qué cualidades destacarías de ese hacer fuerte? Porque ¿Qué cualidades dirías que tiene que tener una persona que tiene responsabilidades?**

Primero tener un carácter firme, si dices esto pues cumplirlo primero que no renuncies a aprender de todo, aprender sobre todo

**¿Y qué características destacarías de una persona que ejerce responsabilidades como tú, que que características debería tener gente que mande equipo, que lidere equipos?**

Primero organización, ser muy organizado. Primero que nada, organizados, y ser firme también con las cosas que dices, no no, no decir una cosa hoy y mañana otra, porque eso también trastoca un poco la gente que dice bueno también soy yo, hoy me dice una cosa, mañana otra, ¿Qué hago? ¿Lo que me dijo ayer, lo que me dijo hoy? Ser firme en las decisiones, lo que se decide, analizarlo, estudiarlo bien.

(Mujer, 40-50 años, Jefa de recepción, hotel 3 estrellas)

Ella tiene de lo bueno que veo en ella es que, aparte de lo que es mandar, ella, tiene, lidera. En el sentido, no es que te diga, tienes que trabajar, ella es la primera enfrente, o sea, es la primera de la cola enseñando, comiéndose horas, problemas, quejas, mucho. Y eso no es una persona que venga y te diga: tienes que hacer esto, esto, y esto y punto. No, es una persona, yo creo que es una persona en sí misma, que yo veo que es la primera que se implica. Y eso, por ejemplo, lo veo muy importante, para tener un respeto también de los demás, que no te vean como una persona que gana mucho y al final, y concretamente, al final hace poco. Si no que es la primera que ya lo está haciendo y yo soy la jefa.

(Mujer, 30-40 años, Responsable de reservas, hotel 4 estrellas)

Mientras que los hombres entrevistados creen que un buen directivo o directiva ha de tener: conocimiento de idiomas, financieros, de gestión, autoridad. No obstante, algunos también destacan aspectos como el diálogo, capacidad para trabajar en equipo, para liderar.

Idiomas, don de gentes, educación, protocolo.

(Hombre, 40-50 años, Director, hotel 4 estrellas)

Tú tienes que saber pues económicamente a nivel financiero, tienes que tener la experiencia a nivel turística, tienes que saber idiomas, tienes que estar preparado para comunicarte en varios idiomas con tus clientes, tienes que tener una parte de psicología muy importante para saber afrontar problemas o situaciones de crisis que en un hotel se dan con mucha frecuencia, tienes que tener un cierto olfato comercial para adelantarte a las situaciones que puedan surgir que últimamente son muchas y cada vez con más frecuencia, de dificultad. ( ) tienes que lógicamente saber de leyes, tener normativas en la cabeza continuamente.

(Hombre, 30-40 años, Director, hotel 5 estrellas)

( ) tienes que escuchar siempre, porque si no escuchas no sabes lo que te rodea, no sabes los problemas que tienes, y tú como líder además lo necesitas, porque si tú tienes, que hablamos de hotel, un buen jefe de recepción, un buen jefe de cocina, y tal, se soluciona, saben hacer las cosas bien, si tú los llevas bien y no lleven bien, el hotel corre solo. Tú como controlador arriba, pero el hotel corre solo. Entonces es primordial que haya esa comunicación y que haya esa simpatía laboral por así decirlo. Con todos.

(Hombre, 40-50 años, Jefe de Recepción, hotel 4 estrellas)

“**¿Y qué cualidades destacarías en las personas que ejercen puestos de responsabilidad? Si tuvieras que destacar algunas cualidades que deberían de tener sí o sí.**

*Bueno, tienen que saber liderar a la gente*

**Liderar a la gente...**

*Liderar a la gente, sí, no solo mandar, porque mandar todo el mundo puede mandar porque yo tengo gente en mi propio equipo que mandan, y luego yo tengo que decir ¿sabes? Pero hay que saber liderar, porque hay gente que son nuevos*

*(Hombre, 30-40 años, Jefe de actividades, hotel 4 estrellas)*”

Los hombres y las mujeres líderes tienen percepciones semejantes de las características o atributos que definen a una persona como líder. Aunque las mujeres entrevistadas tienen una percepción más detallada y amplia de las características que exige el liderazgo, especialmente en lo que se refiere a rasgos psicológicos y afectivos.

Los rasgos descritos por todas las mujeres como cualidades en un buen jefe o jefa hacen referencia a los saberes ser y estar, cualidades tácitas. Unos saberes que a su vez consideran que están presentes en su forma de ejercer su cargo. Mientras que los hombres destacan como más importantes los saberes formales. Los primeros son habitualmente los más valorados por las empresas en la selección de personal para puestos de responsabilidad. En síntesis, hay un significativo nivel de coincidencia en las características de liderazgo que las y los entrevistados reconocen como más cercanas al comportamiento de género, femenino y masculino respectivamente.

### **c.7. Percepción de igualdad en los hoteles. segregación laboral de género y medidas de igualdad**

En este capítulo vamos a estudiar, en primer lugar, la segregación laboral de género, a partir de la percepción que los cargos de responsabilidad entrevistados tienen de la desigual presencia de mujeres y hombres en los distintos departamentos y niveles de responsabilidad en los hoteles de Tenerife. En segundo lugar, las medidas necesarias y las aplicadas para la igualdad de oportunidades en el acceso y promoción a los puestos de trabajo en los hoteles. En último lugar, se describen los consejos que las personas entrevistadas dirigen a las mujeres que desean ocupar un puesto de responsabilidad en un hotel.

#### **a) Segregación laboral de género**

En este apartado estudiaremos la percepción que las personas entrevistadas tienen de la segregación laboral horizontal y vertical de género. En las entrevistas realizadas les pedimos, por un lado, que hicieran una valoración de cómo se distribuían las trabajadoras y los trabajadores en los departamentos y puestos de responsabilidad, tanto en el hotel en el que trabajaban en el momento de la entrevista como en los hoteles en los que trabajaron con anterioridad. Por otro lado, les preguntamos por las causas que atribuían a las diferencias identificadas.

La segregación laboral de los sexos es hoy una frontera invisible que estructura el sistema productivo (Ibáñez, 2008). Así podría definirse la segregación laboral, como una frontera invisible que separa a los sexos en el mercado de trabajo, tanto en un plano horizontal u ocupacional, como en el vertical o jerárquico.

Esta discriminación de género es una de las características más importantes y persistentes de los mercados de trabajo de todo el mundo, provocando que mujeres y hombres no puedan acceder a ciertas ocupaciones por razón de sexo. Este fenómeno viene a materializarse en el mercado laboral siguiendo el patrón de los modelos sociales (ideales) de la división sexual del trabajo, que hacen que ciertas tareas se entiendan como propias de hombres o de mujeres y es un hecho especialmente discriminatorio para las mujeres porque tiene efectos muy negativos sobre cómo las ven los hombres y cómo se ven a sí mismas, es decir, está altamente condicionado por los estereotipos de género.

La segregación laboral de género, está presente en todas las actividades relacionadas con el turismo y también en el subsector hotelero. Podría decirse que es la principal característica de éste y otros mercados laborales, en palabras de Anker, *es una de las características más importantes y persistentes de los mercados de trabajo de todo el mundo (Anker, 1997, 343).*

Esta segregación deja fuera de muchas ocupaciones a hombres y mujeres, con las importantes consecuencias que este hecho tiene a nivel social y económico. Lo que resulta especialmente discriminatorio para las mujeres, *y tiene efectos muy negativos sobre cómo la ven los hombres y sobre cómo se ven a sí mismas (Anker, 1997, pág. 343).*

Como ya expusimos al hablar de las trayectorias profesionales, en esta discriminación por razón de sexo están presentes los estereotipos de género. Es decir, las ideas que atribuyen a mujeres y hombres distintas características y, en consecuencia, diferentes funciones, que están predeterminadas social y culturalmente. Estos estereotipos convierten a hombres y mujeres en aptos/as o no aptos/as para diferentes ocupaciones, dando lugar así a un mercado laboral fuertemente segregado.

Siguiendo a Anker, *las ocupaciones "femeninas" plasman en el mercado de trabajo los estereotipos comunes y dominantes en la sociedad sobre las mujeres y sus presuntas aptitudes.* Este autor clasifica en tres grupos los estereotipos o características consideradas femeninas y su posible efecto sobre la segregación en las ocupaciones, al calificar o descalificar a las mujeres para su desempeño:



**Tabla 13. Estereotipos y ocupaciones**

Valoración	Estereotipos femeninos	Ejemplos de ocupaciones afectadas
<b>Positivos</b>	Disposición natural a ocuparse de las demás personas	Enfermero/a Maestra/o
	Destreza (y experiencia) en las tareas del hogar	Limpiador/a Cocinero/a Camarera/o
	Mayor agilidad manual	Costurera/o Mecanógrafa/o
	Mayor honradez	Cajero/a Empleado/a de contabilidad
	Aspecto físico atractivo	Recepcionista
<b>Negativos</b>	Renuncia a supervisar el trabajo ajeno	Director/a (de hostelería, etc.) Jefe/a de personal...
	Menor fuerza física (muscular)	Trabajador/a construcción Mantenimiento
	Menor actitud para la ciencia y las matemáticas	Arquitecto/a Ingeniero/a
	Menor disposición a viajar	Altos directivos/as
	Menor disposición a afrontar peligros y usar la fuerza física	Policía Vigilante de seguridad
<b>Otros</b>	Mayor disposición a recibir órdenes. Mayor docilidad y menor inclinación a quejarse del trabajo o de sus condiciones. Ambos estereotipos suponen un instinto de subordinación	Estos estereotipos consideradas femeninas califican a las mujeres para muchos trabajos mal pagados, de escasa cualificación, subempleos, etc.
	Mayor disposición a aceptar un salario bajo. Menor necesidad de ingresos	
	Mayor interés por trabajar en casa	

Fuente: Anker, 1997.

El tercer grupo de estereotipos presenta una particularidad, y es que no califican o descalifican a las mujeres para ocupar determinadas ocupaciones, sino que ejercen mucha influencia en las características de las profesiones femeninas (salarios bajos, elevada flexibilidad, escaso reconocimiento social, menor capacidad de decisión, etc.).

Buena parte de estos estereotipos, y otros descritos en el capítulo anterior, aparecen en los discursos de las personas entrevistadas, a modo de explicación y/o justificación de la presencia desigual de hombres en los diferentes departamentos, puestos y jerarquía.

### *b) Percepción de la segregación horizontal de género*

En este apartado vamos a conocer la percepción que tienen las personas entrevistadas de la segregación horizontal de género en los hoteles y las causas que atribuyen a la misma. Se realiza el análisis por áreas o departamentos hoteleros, haremos en primer lugar una descripción de la composición de la plantilla y, en segundo lugar, expondremos las causas que los cargos entrevistados atribuyen a esta segregación ocupacional en los hoteles de la isla.

### Departamento de pisos y limpieza: nicho laboral de las mujeres

Las ocupaciones vinculadas a la limpieza en distintos sectores de actividad son consideradas auténticos nichos de empleo femenino. Esto es lo que ocurre en los hoteles, los departamentos de limpieza están feminizados, su plantilla está integrada casi en su totalidad por mujeres. Sin embargo, existe un puesto que tradicionalmente desempeñan los hombres, que son los valets.

La presencia masculina en los puestos de valets se justifica porque, según la opinión de las y los entrevistados, se trata de puestos que precisan de cierta fuerza física para su desempeño y por ello los hombres lo hacen mejor, porque ellos son más fuertes que las mujeres.

**“En el hotel concreto, en limpieza ¿hay hombres y mujeres?**

*No, departamento de, no, ya ahí me...no*

*Solo mujeres*

*Hay mujeres de camareras de piso y hay hombres de valet. Porque claro es que no, a ver los valet, yo no puedo poner tampoco una camarera cargando colchones, ¿entiendes? Y minibares y todo esto porque, por desgracia todavía no tenemos las herramientas para hacer eso más fácil, ese trabajo ¿no? hay que cargarlo. Un hombre pues su condición física no es igual, tiene más fuerza ¿no?*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)*”

Hay mujeres y hombres que justifican la ausencia de hombres en los puestos de camareras de pisos porque no son adecuados para limpiar las habitaciones, sirven para limpiar otras áreas de los hoteles, pero no las habitaciones. Se podría resumir en el estereotipo que dice que los hombres no hacen bien las tareas domésticas en el espacio privado.

**“¿Por qué crees tú que está tan feminizado el área de camareras de piso, es decir, hay más mujeres que hombres?**

*No, pues, mira que no porque he tenido dos chicos también de camarero de habitación, no están en este momento porque terminan su contrato y demás, pero he tenido también chicos limpiadores pero es que no lo sé los chicos más bien el área feminista como digo yo, una persona que sea más bien femenina a la hora de chicos es el único que le interesa el tema de la limpieza. Luego ya está el mozo de habitación, sí, que, aunque hagan cositas así de limpiar cristales, barrerme algún pasillo, ayudarme en piscina o algo así, esas pequeñas cositas sí las hacen, ahora, dedicarse realmente a limpiar, limpiar una habitación no, no*

*(Mujer, >50 años, Gobernanta, hotel 3 estrellas)*”

**“¿Y por qué cree que ocurre eso? Por qué cree que**

*Pues es que yo no bueno las mujeres pa pa tienen lo mismo que pa conducir pa este tipo de cosas tienen como más vista, más sabes, yo voy a decir que hago una cama y para que te voy a decir que la hago bien sí, sí no la hago bien, no, tienes que meter esto y lo practico, pero no me sale nunca. Igual es que yo pienso que para eso tenemos un algo un poco torpón que no que no llegamos.*

*(Hombre, >50 años, Jefe de cocina, hotel 4 estrellas)*”

Otra de las causas por las que no hay hombres en el departamento de limpieza es porque ellos mismos se autoexcluyen, no se presentan a los puestos ofertados, no entregan currículum.

**“¿Y te llegan currículums de hombres y mujeres o más de mujeres?**

*No, la gran mayoría de mujeres.*

*(Mujer, >50 años, Gobernanta, hotel 3 estrellas)*”

“ ( ) para este puesto casi siempre hay más candidatas que candidatos, no sé si porque gusta más a las mujeres o porque piensan que las mujeres tienen más posibilidades en estos puestos.

(Mujer, 30-40 años, Jefa de Relaciones Públicas, hotel 4 estrellas)”

Pero la principal razón que lleva a los hombres a rechazar el puesto de camareras de piso es porque piensan que es trabajo de mujeres. La limpieza es tarea femenina. Una idea también compartida por la asociación de gobernantas. Uno de los entrevistados no tiene ninguna duda al exponer esta idea de forma contundente, habla explícitamente de machismo.

“¿Porqué? Me gustaría saberlo.

**¿Le gustaría saber? Porque los hombres, dicen yo no voy a limpiar, yo no voy a hacer, yo no voy a ir a fregar un piso**

*Pero en el servicio de pisos es por machismo no es por otra cosa.*

**Porque los hombres ¿crees que no les gusta que los vean limpiando?**

*No, no, que creo no, es que lo veo. Es que lo vivo yo en el día. Usted le dice a cualquier hombre ya hoy en día no tanto, ya hoy en día la cosa*

(Hombre, 30-40 años, 2º maître, hotel 4 estrellas)”

“ ( ) cada hombre que a nivel de orgullo como que yo voy a hacer esto que es un puesto de mujer, un puesto de chacha ¿no?

**Hablamos de estereotipos ¿entonces?**

*Sí.*

(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”

“ (...) no les hace mucha gracia a los hombres ser camarero de pisos.

**Porque entienden que eso es trabajo de mujeres**

*Sí ¿no? La cultura es así ¿verdad?*

(Mujer, 30-40 años, Responsable de reservas, hotel 4 estrellas)”

La opinión de la clientela de los hoteles también aparece como justificación de la ausencia de hombres limpiando las habitaciones. Según señala una de las entrevistadas, las y los clientes prefieren que sean mujeres las que limpien, ven raro la presencia masculina.

“ Si, ¿que sólo son mujeres? ¿Qué pasa, que no lo hacen los hombres?

*Hombre, porque es de pisos de hacer camas y son habitaciones.*

**¿Y tú crees que las mujeres estamos mejor capacitadas?**

*Te puedo decir que las camas mejor me la hacen los hombres y entonces...*

**¿Y entonces?**

*Sí, pero no me importa, a mí no me importa tener hombres es el cliente*

**¿El cliente no tiene hombres en ?**

*Un poquito...lo ve un poquito raro*

**Antes no me quedó claro, decías que el departamento de limpieza son mujeres. No me quedó claro el por qué.**

**No me quedó claro el por qué. Tu decías que por los clientes que crees que tienen más aceptación**

*A ver, yo lo dividí más en el otro hotel, lo viví en otro hotel. Había un chico, dos chicos de piso cuando teníamos apurado eran valet, cada apurado subía a piso y hacían habitaciones*

**Y tú veías que a la clientela no le gustaba**

*No, como que un hombre hacerle su habitación como que no lo hacía, pero... habían como que... pero ahora aquí no los tengo, pero porque...*

(Mujer, >50 años, Gobernanta, hotel 4 estrellas)”

**“¿Y por qué crees que pasa eso?”**

*No sé, no lo sé, no lo sé, porque cuando un chico viene para departamento de pisos lo ponen como valet, para subir, para bajar cosas, pero nunca para hacer camas, no sé, porque creo que es como un estereotipo que tienen ahí, yo creo.*

*(Hombre, 30-40 años, Jefe de actividades, hotel 4 estrellas)”*

Departamento de Mantenimiento

Los departamentos de mantenimiento en los hoteles están ocupados casi en exclusividad por hombres. Las causas atribuidas a la masculinización de estos departamentos son fundamentalmente la menor fuerza física de las mujeres, su falta de preparación técnica y su autoexclusión.

Llama la atención cómo las propias mujeres esgrimen como argumentos para justificar la ausencia femenina en mantenimiento la menor fuerza física y, sobre todo, su menor destreza y capacidad para desempeñar las funciones asociadas al departamento. Algunas de las entrevistadas dicen que les gustaría contar con personal femenino pero que no encuentran mujeres preparadas para esos puestos.

**“***( ) a ver mantenimiento, por supuesto, por supuesto, está solamente hombres, no hay ninguna mujer y lo veo complicado una mujer buscando el trabajo de mantenimiento, trabajando con químicos, y maquinaria, etc. ( ).*

**¿Pero por qué ves complicada una mujer trabajando en mantenimiento?**

*Porque trabajas con, bueno complicado, no veo complicado sino veo más bien falta de interés, falta de*

*(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”*

Los hombres son más fuertes. Las personas entrevistadas creen que el trabajo que se realiza en este departamento requiere una destreza y sobre todo fuerza física que no tienen la mayoría de mujeres. Algunas personas creen que se podrían incorporar una serie de cambios en la organización del trabajo de este departamento que facilite la presencia de mujeres.

**“Y en departamento técnico, asistencia técnica.**

*Solo hombres, sí. De todas maneras, no hay mujeres que tengan esos conocimientos técnicos, eh. Ya me gustaría a mí.*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”*

Los cargos entrevistados coinciden también al apuntar a la autoexclusión como causa de la ausencia de mujeres en mantenimiento. El jefe de mantenimiento que lleva más de treinta años trabajando en hoteles afirma que nunca ha recibido el currículum de una mujer.

**“Pero no se presentan al puesto de mantenimiento.**

*Bueno, lo que pasa, sí, la verdad, mira que me han dado currículum durante años y jamás he visto ninguna chica. Estoy hablando en servicio técnico.*

*(Hombre, >50 años, Responsable de mantenimiento, hotel 4 estrellas)”*

“Cuando haces un una una entrevista de trabajo, si pones un anuncio para servicio técnico ¿cuántas mujeres se presentan? Realmente las mujeres estamos, capacitadas sí, pero ¿estamos preparadas para desempeñar ese tipo de trabajo? O ¿nosotros preferimos hacer otras cosas?”

(Mujer, 40-50 años, Responsable de compras, hotel 4 estrellas)”

“**No hay mujeres que te presenten el currículum para**  
No tengo ninguno, y de hecho lo digo porque he estado buscando últimamente para cubrir puestos de técnico y todos hombres. No hay ni una mujer, ya me gustaría. Que yo los miro y digo pues mira si tuviera que volver atrás me plantearía hasta estudiar algo de electromecánica o algo de esto porque es que a mí me gusta ¿sabes? y no hay mujeres. Estaría bien, pero no.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”

“Hay ciertos, para mí hay ciertos departamentos que por una cuestión física pues son más productivos los hombres que las mujeres, pero hoy en día las mujeres están capacitadas para todo, para desempeñar cualquier puesto.

**Incluidas las físicas**

Incluidas las físicas, puesto que para eso el aspecto ergonómico hoy en día pues ha cuidado muy mucho de que la misma tarea pueda ser realizada por un hombre que por una mujer, por lo tanto, es más una cuestión de voluntad que de otra cosa.

(Hombre, 30-40 años, Director, hotel 5 estrellas)”

Rechazo por parte de los hombres que trabajan en mantenimiento a aceptar la presencia de mujeres.

“**Porque en la limpieza hay mujeres y...**  
Pero os digo una cosa, al jefe de servicios técnicos y a los chicos de aquí, la forma mental que tienen, te dicen mira que va a venir una mujer, verla con una llave inglesa, que no la ven. Y ya dan por hecho que es, que no, que...

(Hombre, 40-50 años, Jefe de Recepción, hotel 4 estrellas)”

“El servicio técnico de momento mujeres es que no hay. No quiero decir que no haya porque nooo..., porque no se presentan, porque yo sé que hay muchas chicas que están preparadas. Y yo las acepto igual. Yo no miro a la persona sino por su preparación.

(Hombre, >50 años, Responsable de mantenimiento, hotel 4 estrellas)”

### La discriminación y los prejuicios de género

En algunos discursos de las mujeres aparece la idea de la discriminación basada en los prejuicios de género para explicar la feminización del departamento de limpieza y la masculinización del de mantenimiento. Algunas mujeres opinan que el rechazo a que los hombres trabajen como camareros de piso con el argumento de que no saben limpiar es discriminatorio. De la misma forma que decir que las mujeres no tienen los conocimientos necesarios para trabajar en mantenimiento.

“**¿Por qué?**

No, no la verdad bueno, pero es que la gobernanta que está ahora si le viene un chico que busca trabajo para limpiar y está capacitado, de hecho, ha habido varios, unos cuantos, chicos, los contrataban a ver si valen y si no nada. Pero yo creo que se discriminan los hombres bastante.

**Discriminan a los hombres en el área de limpieza**

*Porque por ser hombre no limpia bien, yo creo que sí, bastante*

**Ya, igual que en mantenimiento, quizás**

*Nunca pondrían a una mujer porque creen que no va a ser capaz, no hay que ser ingeniero electrónico o ingeniero de lo que sea, porque las hay mujeres así.*

(Mujer, 40-50 años, Jefa de recepción, hotel 3 estrellas)

**¿Por qué pasa en pleno siglo XXI por qué crees que pasa, que siga camareras de piso o esa área funcional limpieza mujeres y mantenimiento no?**

*Por los clichés.*

**Por los clichés**

*Por los clichés que existen que la mujer es la que limpia bien y el hombre el manitas, que yo creo que va por ahí.*

**Y no se rompe, ¿no? con las modernidades no**

*Este tema es como que ni se plantea, ¿no?*

**Ni se plantea**

*Que los hombres se pongan a limpiar habitaciones.*

(Mujer, 30-40 años, Asistente de Dirección, hotel 4 estrellas)

En el departamento de *restaurante y bar* hay una presencia desigual de trabajadoras y trabajadores. En esta área se han producido cambios en los últimos años, en palabras de una entrevistada *restauración* era antes de dominio de hombres pero ahora no. En algunos hoteles en *restaurante* trabajan un número similar de mujeres y hombres. En otros en cambio, según la opinión de los cargos entrevistados, parece haber mayoría de mujeres sobre todo en los puestos de camareras. Algo que se justifica por el mejor trato o atención que dan a la clientela, y por la búsqueda de buenos resultados en encuestas de satisfacción.

**“**( ) *yo prefiero tener camareras mujeres en el restaurante, me gusta más, pero no por nada porque creo que dan mejor atención al cliente.*

**¿Que dan mejor atención?**

*Sí. Yo eso lo creo. En el restaurante, pero en cambio en el bar prefiero un hombre porque los que he visto hasta ahora han dado mejor servicio, han sido más eficientes, igual que ellas son más eficientes en el restaurante, pero ambos son camareros.*

(Hombre, <30 años, Subdirector, hotel 4 estrellas)

**“**( ) *al final tienen (las mujeres) una cierta sensibilidad hasta con el cliente y parece que se desvive más ¿sabes? Por sacar o por satisfacer lo que el cliente le está pidiendo ¿sabes? Que al final es más responsable, para mí. Si vas abajo a restaurante aquí el 90% de la plantilla es mujer. El 90% de la plantilla son mujeres.*

**¿En el comedor? ¿En restaurante?**

*Sí, los puestos que tienen mayor*

**¿Relación con la clientela?**

*Relación con el cliente*

**Y eso ¿por qué? ¿Es una decisión de la empresa?**

*No*

**O porque se presentan más mujeres, a esos puestos.**

*Bueno, un poco porque... O sea, entran currículum y tú valoras, haces un filtro y sinceramente yo prefiero esto, porque ahora mismo el tema de la satisfacción on line, en redes sociales está vamos, es muy importante para nosotros. Y cuando hay mujeres de atención al cliente suele ir mejor, ¿sabes? Ya lo tengo yo comprobado esto.*

**¿En los resultados de satisfacción?**

*Del índice de satisfacción, de mejora, entonces yo un poco por ahí sí digo, mira, prefiero entrevistar cuando ten-*

go dos, primero me decanto por entrevistar a la mujer, y luego... Lo que no quiere decir que no haya hombres, ¿no? Pero sí lo prefiero.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)

Sin embargo, en algunos hoteles se busca la paridad entre el personal. Una de las razones es satisfacer a la clientela, ya que hay personas que prefieren ser atendidas por mujeres y otras en cambio por hombres.

“Nosotros siempre intentamos buscar que sean pares...pares, que sean pares  
**¿Y por qué?**

Por un tema del servicio, si vamos a trabajar siempre en pareja se coge a una chica y un chico

**¿Porque porque de cara a la clientela se percibe mejor, porque funciona mejor los equipos de chico y chica ?**

Yo creo desde mi punto de vista que es mucho mejor porque hay personas que les gusta que les atienda una chica y a otros que les atienda un chico, y así tienes las dos opciones, chico y chica.

**Es por la clientela**

Y por lo general las chicas son mucho más agradables porque sonríen más, entonces busca la competición con el chico, lo serio, muchos más trabajadores y con la sonrisa de la chica combinan las dos cosas. Los chicos en este rango van a estar estirados, mucho más serio.

(Hombre, >50 años, Director de Alimentos y Bebidas, hotel 4 estrellas)

Casi todas las personas entrevistadas coinciden al señalar los departamentos de recepción y relaciones públicas como los más equitativos de género. Muchas de éstas hablan de los puestos de recepción, relaciones públicas y restaurantes en los mismos términos, son denominados puestos de front. Son puestos que tienen un trato directo con el público, con la clientela y las cualidades valoradas para esos puestos tienen mucho en común (amabilidad, simpatía, empatía, etc.). Cualidades todas ellas que, según perciben muchas de las personas entrevistadas, están más presentes en las mujeres, algo que se ha descrito en el capítulo anterior. Lo que explica y justifica que haya una importante presencia femenina en los citados puestos. Las siguientes citas reflejan además el total convencimiento que tienen estos cargos directivos de que las mujeres desempeñan mejor estas ocupaciones, que en definitiva dan mejor atención al cliente:

“En puestos de front, o sea en puestos de cara al público, las mujeres tienen más que ganar haciendo el mismo servicio que los hombres, porque son capaces de empatizar mucho mejor que los hombres. Es decir, no se una camarera, la camarera que recientemente nos ha venido a servir el café, por ejemplo, si esto lo viene a hacer un hombre serio, pues que no tenga esa sonrisa pues no vamos a percibirlo de la misma forma.

(Hombre, 30-40 años, Director, hotel 5 estrellas)

“() yo creo que el mismo que ponéis las mujeres es incluso mayor que el del hombre en el trato al cliente muchas veces. No me preguntes porqué, no sé porque, pero es una sensación, igual que te digo que he tenido recepcionistas hombres que son una maravilla, pero bueno yo creo que en este caso las experiencias que yo he tenido la mujer es más capaz de ser más frías, de saber marcar más el tempo ¿no? de no pegar, no una mala contestación, pero a veces dices una cosa de palabra y otra con tu cara ¿no? la comunicación no verbal ¿no? y creo que el hombre en ese sentido a veces no se sabe contener.

(Hombre, <30 años, Subdirector, hotel 4 estrellas)

En bares en cambio, parece que la presencia masculina es más numerosa. Entre las causas que lo explican se mencionan: los turnos y los horarios nocturnos, la dureza del trabajo. Estos dos elementos hacen que, según las y los entrevistados, la mayoría de las mujeres tiendan a rechazar trabajar en los puestos de bares.

“El trabajo de los bares es un trabajo muy duro

**Los horarios también, ¿no?**

Los horarios son muy

**Nocturnos, porque hablabas de horarios**

Siempre se termina, los bares se termina a la una o a las dos. Y aparte de eso es que el trabajo es muy duro. El trabajo de los bares es cargar barriles, cargar cajas, botellas, no es lo mismo que un restaurante. El trabajo de restaurante a lo mejor de esas 4 horas trabajas un golpe muy muy fuerte, pero de las 4 horas trabajas dos horas, golpe fuerte. El otro es reposición, remontar, limpiar, llenar una cámara. A lo mejor esa cámara solo lleva dos cajitas de agua, no es lo mismo cargar, por ejemplo, nosotros abajo ahora mismo 75 litros de cerveza en un servicio de noche.

(...)

La mayoría de mujeres sin ser estas dos que tuvieron ese problema gordo o que han tenido cuando les das este puesto no lo quieren, por lo menos en bares y restaurantes.

**¿Porqué?**

Porque es un turno es un turno muy duro, es constantemente el hotel. Una mujer si tiene familia, ¿cómo?

**¿Y si el hombre tiene familia? Porque los hombres que nos estamos encontrando como tu caso, otros maîtres tienen familias y aceptan esos puestos.**

Es lo que yo le digo, le decía antes. Las mujeres cuando le dices que tienen que ir a trabajar a los bares, van porque no les queda otro remedio, pero realmente no les gusta, por el turno, porque acaban a las doce, acaban a la una, acaban a las dos de la mañana.

**¿Pero crees que no les gusta?**

Y la mayoría que les dices de ejercer de jefa de bares.

**Lo rechaza por eso por los horarios, por no poder**

Lo rechaza. En lo que es el departamento de bares y restaurantes la mayoría de mujeres no quieren este cargo, la mayoría no el 90% de mujeres no quieren el cargo por los horarios y por porque la. Es que, a ver, no es que a la mujer le guste estar más con lo hijos que al hombre, pero la mujer si es que tiene como ese reenganche que le gusta más estar trabajar más como por la mañana y estar la tarde con sus hijos.

(Hombre, 30-40 años, 2º maître, hotel 4 estrellas)”

Aquí podemos comprobar muchas de los hechos analizados en apartados anteriores, referidos a las limitaciones que tienen muchas mujeres en el sector hotelero para desempeñar determinados puestos por las obligaciones familiares.

En cuanto al departamento de cocina, según describen las y los entrevistados, hay una presencia más o menos similar de hombres y mujeres. En ningún caso afirman que se trate de un departamento ocupado mayoritariamente por uno u otro sexo. Dentro de cocina, al igual que en restaurantes y bares, hay determinadas tareas que les están reservadas a los hombres, por tratarse de tareas que requieren de fortaleza física. La mayor fuerza física masculina es lo que justificaría esta situación.

“[ ] yo a la hora de trabajar miro personas, si cumplen, que sea, excepto que sean trabajos muy brutos para colocar cajas altas o eso, de mozos de limpieza o eso, sí, siempre procuro tener un un chico fuerte.

(Hombre, >50 años, Jefe de cocina, hotel 4 estrellas)”

Un dato importante a resaltar en relación al trabajo de hombres y mujeres en los hoteles es los procesos de cambio que se han vivido provocados por la crisis económica actual. Un proceso caracterizado por el desplazamiento de las mujeres por parte de los hombres en algunos departamentos y puestos. Algo que describe muy bien un jefe de recepción que lleva más de una década trabajando.

“[ ] sí que ha bajado las mujeres, trabajando de camareros y en cocina. Ahora hay menos mujeres. Bastantes menos. Y se denota porque todos estos hoteles, lo que hablamos antes, aparte de que tienen su 50% de plantilla fija, que esa es la misma ¿vale? Tenga otro 50% de eventual, o 40% eventual. Y ese 40% eventual, todos sabemos la catástrofe que pasó con la locura aquí del ladrillo. Cuando el ladrillo se fue al garete esa reinserción

de hombres volvieron todos a la hostelería. Vale, entonces

**¿Con lo cual...?**

Con lo cual aumentó todavía más

**Ha desplazado a las mujeres**

Ha desplazado a las mujeres, sí. Las crisis siempre dañan y mucho a la sociedad, y sobre todo en el ritmo de avance, en todos los aspectos, y la crisis en esto fue un paso atrás muy grande en el tema de sexo laboral. Porque todavía personal dos sin trabajo que era un camarero o una camarera, camarero. La bandeja, luego está aquí esto lo otro, o sea y eso sí fue un paso atrás muy grande, que se dio

**Un paso atrás a la profesionalidad y cualificación hotelera.**

A todo, a todo.

**Y a la..., a nivel general**

No, y a la connotación de mujer, porque nada más hay que ver que

**Sí, que no solo era eso para la mujer, sino que...**

Y para todo, fue un paso atrás en todo. Más allá de lo económico, sino que, en todo, no, en todo, en todo. Porque toda esa gente volvió bueno y lo que tú dices, se nota mucho más. La gente que no estaba prepara y nada. Pero lo dicho, entre el amigo del fulanito de tal... Y estaban todos en el paro, claro porque de repente se encontraron todos en el paro y no es broma, porque hablamos casi de un millón y pico de personas en esa situación, en ese momento, entonces eso fue

(Hombre, 40-50 años, Jefe de Recepción, hotel 4 estrellas)

Muchas de las mujeres entrevistadas creen que no debería existir esta segregación por puestos y departamentos, especialmente en limpieza y en mantenimiento. Creen que mujeres y hombres tienen la misma capacidad para desempeñar cualquier tipo de trabajo. Hablan de la cultura, la sociedad, la educación como causas de esta segregación.

“Es la sociedad misma, es la que te lleva un poco a eso es de chico, esto es de chica, hacer una diferencia ¿no? Y entonces esto no lo hago porque es de chicos, o esto no lo hago, o esto lo tengo que hacer porque es lo que hacen las chicas, ¿no? Yo creo que y al final están esas personas que les da igual y simplemente van a lo que le gusta.

(Mujer, 30-40 años, Responsable de reservas, hotel 4 estrellas)

“Yo creo que es generacional, yo creo que nos han enseñado que debemos estudiar para esto eso es para

(Mujer, 40-50 años, Responsable de compras, hotel 4 estrellas)

Para concluir el análisis de la segregación horizontal, resaltamos que las ocupaciones consideradas femeninas, como ocurre con la limpieza en el sector hotelero, presentan una mayor inestabilidad, menor retribución y menor reconocimiento. Los dos últimos aspectos mencionados aparecen en algunas de las entrevistas referidas al departamento de limpieza de los hoteles y a las mujeres que trabajan como camareras de piso. Son los hombres quienes destacan las peores condiciones laborales de este departamento y el escaso reconocimiento del trabajo que realizan, que resulta fundamental para el éxito de cualquier hotel.

“Yo creo que el de camarera de pisos es muy miserable el sueldo, sinceramente.

**¿Menos que mantenimiento de pisos?**

¿Las camareras de pisos?

**¿Menos que mantenimiento?**

Pues yo creo que sí, que el personal de mantenimiento, sí, menos que el servicio técnico.

**Pues es la misma categoría**

Creo que cobran menos, sí. Pero estamos hablando de 900 y algo euros, una cosa así, eh. Yo creo que es, los

salarios, es mi percepción.

**Aquí se notan desequilibrios entonces.**

Yo creo que sí, pero una camarera de pisos no es un ayudante de camarera, y una camarera de pisos dentro de sus funciones, dentro de lo que es su departamento debía ser igual que una recepcionista, porque

**En el departamento**

Ten en cuenta que estamos hablando que está el jefe, está la segunda, está el recepcionista, el ayudante de recepción, están los botones y es así, y de pisos está la gobernanta subgobernanta y camarera de pisos, después está el ayudante, y puede estar el valet, puede estar, y creo que, dentro de entonces, de este estatus yo creo que ellas están muy por debajo con el tema salarial con los demás

**Dentro del convenio, sí, por debajo**

Muy por debajo. Para el puesto que ocupan porque en definitiva dentro de su puesto, ¿me entiendes? Ocupan el mismo que el tuyo

**¿Es equiparable la función esa a la de recepcionista, en el nivel retributivo?**

Sí, sí, 200 euros menos

**¿Tendrá que ver que son mujeres? Pregunto**

Ahí ya no te lo sé muy bien, la verdad. Es algo que no puedo entrar, no sé el porqué. Pero bueno, estamos hablando que es el convenio y estamos hablando también que si los sindicalistas no son los primeros que empiezan también a cambiar las cosas pues mal va.

(Hombre, 40-50 años, Jefe de Recepción, hotel 4 estrellas)

( ) no nos damos cuenta de que hablamos de chicas o señoras que muchas podrían ser mi madre que hacen jornadas de 8 horas pero que son 8 horas, que son esas 8 horas, levantando colchones, fregando

(Hombre, <30 años, Subdirector, hotel 4 estrellas)

Resulta evidente la existencia de una marcada segregación horizontal de género en los hoteles, tanto a nivel de departamentos como de tareas o funciones. En cuanto a las principales causas atribuidas a esta segregación por las personas entrevistadas, y que son compartidas por las representantes de Ashotel y la asociación de gobernantas, son: los estereotipos de género (como la fuerza física, la apariencia, la amabilidad, etc.) y la autoexclusión de las propias mujeres y hombres para trabajar en determinados departamentos o realizar tareas concretas. Por último, hay personas que no se deciden a exponer ninguna causa que explique las diferencias existentes.

### c) Percepción de la segregación vertical de género.

En este epígrafe vamos a analizar la percepción que los propios cargos de responsabilidad tienen de la presencia desigual de mujeres y hombres en estos cargos en el hotel actual y en otros hoteles por los que han pasado y las causas que atribuyen a las mismas.

La segregación vertical femenina se define como la dificultad que encuentran las mujeres para acceder a puestos de responsabilidad o de mayor escala jerárquica en las organizaciones. Implica la existencia del techo de cristal que hace alusión a una barrera invisible que dificulta el acceso de las mujeres a posiciones de poder y de toma de decisiones en el mundo laboral.

La presencia de mujeres y hombres en los departamentos hoteleros presenta importantes diferencias. El departamento de limpieza casi totalmente feminizado y el de mantenimiento masculinizado. Mientras que, en los restantes departamentos, tal y como nos han descrito las personas entrevistadas, la presencia de mujeres y hombres es bastante similar en los puestos de base. Sin embargo, algo pasa en el camino hacia los puestos más altos que hace que lleguen menos mujeres.

Una descripción rápida de la presencia de hombres y mujeres en los puestos de media y alta responsabilidad en los distintos departamentos sería esta: hay una importante presencia de mujeres en la dirección; subdirecciones y puestos equivalentes ocupados mayoritariamente por mujeres. Hemos detectado un monopolio masculino de las jefaturas de restaurantes, bares y cocina; y presencia cercana a la paridad en recepción y relaciones públicas, ligeramente a favor de las mujeres. Además, se aprecia el dominio femenino en limpieza y masculino en mantenimiento y actividades y animación. Esta descripción coincide ampliamente con los datos facilitados por los propios hoteles, recogidos en los cuestionarios.

### Las direcciones hoteleras

Existe una clara segregación vertical de género en cuanto a las categorías laborales o puestos definidos en los hoteles, especialmente en los niveles de alta responsabilidad. En general las personas entrevistadas señalan que a lo largo de sus trayectorias laborales han trabajado tanto con directores como con directoras, lo que indica que la presencia de las mujeres está creciendo en los niveles superiores de la jerarquía ocupacional de los hoteles. Sin embargo, esta presencia se percibe como no igualitaria como indica una de las directoras entrevistadas. Una diferencia que se explica por los estereotipos de género que consideran a los hombres más aptos para estos puestos y también porque se trata de situaciones heredadas entre los hombres.

“*Sigue habiendo más hombres, no nos vamos a engañar, o sea sigue habiendo más hombres directores que mujeres. Sí. O sea, sí, bastante más, o sea, en Canarias, en todos los hoteles creo que somos 2 directoras y la directora de operaciones que es mujer también. Y el resto son hombres. Pero también porque esto es una situación heredada, o sea directores había de siempre y directoras estamos llegando de hace unos años atrás. Entonces no es lo mismo.*”

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

“*Estamos hablando, yo creo la media de edad de los directores es de 50 para arriba, entonces ya os podéis imaginar, hablamos de una persona que es director ya hace 30 años, ahora seguimos teniendo el problema de igualdad imagínate 20 o 30 años atrás. Con lo cual estos directores son directores y con ellos no pueden hacer nada, no pueden coger y meterlos todos en un cajón y tirarlos a la basura. Que ese también es otro problema que yo entiendo que sí hay aún, que sí que puede ser que haya igualdad en muchos otros departamentos o en otro tipo de trabajos, que no sea hotelería, pero en la hostelería costará hasta que las direcciones estén todas a la par. Porque también hay que tener en cuenta que estamos hablando de unas empresas que tienen ya 30 y 40 años de solera. Con lo cual han tenido directores, ahora no se pueden deshacer de ellos, los tienen que seguir manteniendo, hasta que ellos no se vayan dando de baja, se vayan jubilando, se vayan a otras empresas, no podrán reemplazarlos, y ahí es donde entra ya la labor de la igualdad. Entonces eso tardará años.*”

(Hombre, 40-50 años, Jefe de Recepción, hotel 4 estrellas)”

Muchas de las personas entrevistadas reconocen el importante cambio que se ha producido en los últimos años en los puestos directivos en los hoteles en la isla. Se refieren a etapas anteriores en los que resultaba casi imposible encontrar a mujeres dirigiendo hoteles. Una situación que ha dado un giro, hasta el punto de tener la percepción en algunos casos de que en la actualidad hay más directoras que directores.

“**Eran todos hombres ¿y por qué crees que se ha dado ese cambio?**  
*Una tendencia que hay, que se les da la oportunidad a las mujeres también que a lo mejor tienen oportunidades también de llevar este altercado, pienso yo ha ido cediendo y el mundo va evolucionando*  
**Has dicho algo muy importante, se les daba las oportunidades porque antes no se les daba**  
*Seguramente que no, que no lo tuvieran, porque formadas también las hay*  
**¿No es un problema de formación ni de capacidad?**  
*De hecho de hecho, yo creo que las mujeres no sé aquí en España, pero en mi país seguro, te lo puedo asegurar,*”

más del 50% de las mujeres en mi país son profesionales. Es decir, el nivel de mujeres y hombres profesionales en XXX es mayor que la cantidad de hombres. Es decir, que hay más mujer ingenieras, profesionales y eso

**Aquí también las mujeres tienen mayor formación universitaria**

Sí. Siempre en cualquier puesto de dirección que te encuentras siempre ves a hombre, hombre, y hombre y es muy escaso las mujeres

**¿Y por qué crees que se da eso?**

Yo pienso que es un problema cultural debido a que la mujer siempre se ha dedicado más al niño, a las criaturas, si tienes un matrimonio pues, siempre es la visión de que es la mujer la que se va a encargar del hijo, la que lo tiene en el vientre, la que le da de comer y se va a encargar de estas cosas. Entonces es más difícil poder acceder a un puesto de responsabilidad, si ya la misma mujer pues dice si a mí me toca estas funciones para qué voy a estar correcta, si sigo por aquí, dando de comer, entonces tiene que haber un poco que se reparta los roles en casa, yo pensaría que debe de ir más bien por ahí.

A la mujer se le asigna el rol de cuidadora en casa y al hombre de profesional, de trabajar fuera de...de casa Tu llevas ahí, tú vas a mi casa y te das cuenta, mi mujer que era una camarera que no tenía estudios universitarios, y yo he llegado a donde llegado, claro también cuando yo la conocí no tenía estudios universitarios.

(Hombre, >50 años, Director de Alimentos y Bebidas, hotel 4 estrellas) ”

### La subdirección: un puesto feminizado y “especial”

Llama poderosamente la atención el puesto de subdirección, ocupado mayoritariamente por mujeres. Son puestos que tienen un carácter transitorio y promocional, están pensados como un cargo previo a la dirección, por el que a priori se ha de pasar obligatoriamente una o dos temporadas antes de llegar a la dirección, para aprender a desempeñar las funciones directivas. En la práctica lo que nos encontramos es que los hombres o no pasan por este puesto o están muy poco tiempo y rápidamente dan el salto a la dirección. Mientras que las mujeres se suelen eternizar en estos puestos y en ocasiones se quedan definitivamente. Este es uno de los *techos de cristal* localizados en los hoteles.

“ ( ) las subdirectoras la mayoría de las subdirectoras son chicas ( ).

( ) Está estipulado, de hecho, el puesto de subdirección es un puesto transitorio, hay muy pocas empresas que tienen subdirección toda la vida la misma persona.

(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas) ”

“ ( ) como casi siempre este puesto lo hacen mujeres, esa es otra, ¿no? ( ) sí es cierto que asistente de dirección hombre yo no he conocido.

(Mujer, 30-40 años, Asistente de Dirección, hotel 4 estrellas) ”

“ Subdirectores (subdirectoras) hay muy pocos fijos de años, pero poquitos, poquitos. Entonces sí, rotan, rotan muchísimo.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas) ”

Otros dos aspectos que hacen que las subdirecciones sean unos puestos especiales son el salario y las funciones. A nivel jerárquico se encuentran muy por debajo de las jefaturas de los diferentes departamentos, y de otros puestos habitualmente desempeñados por hombres, como puede ser el de responsable de alimentos y bebidas. El salario de la subdirección es muy inferior a otros puestos similares y las funciones y responsabilidades suelen ser mucho mayores a esos puestos, ya que desde la subdirección se atienden infinidad de temas que afectan al conjunto del hotel, mientras que en los otros casos sus competencias se limitan a las correspondientes a su departamento o área.

“Bueno, generalizando. Control de calidad, control de procedimientos, de operativa de todos los departamentos, gestión de folletos, descripciones, reclamaciones, calidad cocina, calidad medioambiental, calidad relación con la sociedad local, numérico poco, la verdad bueno también depende de del puesto, depende del jefe, por ejemplo mi jefa es la que bueno trabaja muchísimo, la verdad, lo he dicho, la mujer mi jefa y otras directoras que yo he visto se meten mucho en el trabajo entonces nos hemos repartido un poco las funciones, ella lleva mas parte numérica y presupuestos, control de empresas externas, gastos costes, etc. Y yo más bien control operativo y control calidad a nivel de eso procedimiento

**Más la gestión interna**

*Sí. Organización de personal*

**Y en tu puesto con el hotel anterior, porque aquí eres subdirectora y la dirección la tiene una mujer, en el hotel anterior había un director y estabas como asistente de dirección que en la práctica el puesto es similar**  
No, era

**¿Cuáles eran tus funciones en el hotel anterior?**

*En el hotel anterior he llevado lo mismo que en este, más parte numérica, más parte de control de plantillas, no toda la parte numérica porque las decisiones al final las tomaba el director, por supuesto, a eso voy.*

**¿Las decisiones, pero el trabajo lo hacías tú?**

*Sí, sí, pero también le preparaba yo los informes para que él pueda tomar la decisión de, girando una página y diciendo pues esto. Y me parece muy bien porque tiene que existir esta figura, pero me parece muy mal que estás no valorado, o*

**¿Infravalorado?**

*Exactamente. Ahora no me sale la palabra, infravalorado, el trabajo de la subdirección y a nivel de salario. Porque si esta persona es la que saca todo el trabajo, reconócelo. Cómo va a mandar una subdirectora al jefe departamental que sabe que gana doble que ella, o triple.*

**¿Sí, tanta diferencia hay?**

*O triple.*

(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”

Por último, para dar aún más especificidad a este puesto, se han creado toda una serie de categorías en este nivel de subdirección, que pretenden simular una promoción que en la práctica esconde una clara situación de discriminación hacia las mujeres. Estas categorías son: asistente de dirección, adjunta de dirección, subdirectora junior, senior . hasta llegar a la subdirección. Además de discriminación esconden una situación que alguna de las entrevistadas califica de explotación, porque las empresas se aprovechan del buen desempeño de estas mujeres, unas mujeres que están preparadas y tremendamente motivadas para ascender, y que están dispuestas a aguantar para alcanzar su meta. ¿De qué forma se aprovechan las empresas? Las cadenas y empresas van cambiando a las mujeres de hotel según sus necesidades y prioridades, manteniéndolas siempre en ese limbo que parece ser la subdirección, pero aparentando promoción, ya que van subiendo de asistente de dirección a subdirección junior, senior, etc. Son categorías que no están en la normativa que describe la promoción profesional en el sector.

“O sea si estás en subdirección, te cambian a otro hotel como seguramente veréis en otras cadenas, te cambian constantemente del destino y vas siendo subdirectora de un hotel a otro mientras te inventan puestos como subdirectora mega junior, subdirectora medio junior, simplemente junior, luego subdirectora mediana, luego subdirectora pues ya senior o empezando a ser senior y mientras tanto pues te sacan todo, toda la fuerza que tengas hasta que llegues a la subdirectora senior ya con la experiencia de x años, sí, sí, sí. Y ya dicen bueno esta ya es que lleva tantos años vale vamos a darle un hotelito este pequeñito que ya lo lleve (...).

(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”

“Bueno, asistente de dirección, decían, pero que es prácticamente lo mismo, según la empresa tiene sus categorías, ¿no? está subdirectora junior y luego y luego subdirectora ya.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”

Cabría preguntarse por qué las mujeres aceptan, aguantan o permanecen durante tanto tiempo en estos puestos, sobrecualificadas y siendo conscientes de su capacidad y preparación y viendo cómo sus compañeros hombres van promocionando mientras ellas permanecen durante años en este puesto intermedio. Hemos señalado en epígrafes anteriores que las mujeres son conscientes de su desventaja, le pongan apellidos de sexismo o no: perciben que es el único camino. Su trayectoria laboral revela las barreras de género: las directoras han ocupado el puesto temporal de subdirección durante 5 o 6 años antes de ascender a la dirección, y previamente han desempeñado otras ocupaciones de inferior categoría. O la asistente de dirección que lleva más de 6 años en ese puesto. Mientras que los hombres directores han dado directamente el salto a la dirección, y el subdirector ha ocupado este puesto tras haber desempeñado uno de similar categoría, jefe de calidad.

“[ ] muchas veces los chicos subdirectores que yo he conocido trabajan medio año y ya se van de director. Y en cambio las chicas pueden pegarse años y años y años y no significa que trabajen peor sino ¿por qué la vamos a cambiar si aquí está sacando el trabajo, está costando bastante barato por lo que hace y ni está exigiendo nada, diciendo ni pio?.

[ ] el hombre es el que toma la decisión, que delega, que controla así por encima en plan posición dios controlando, y las mujeres es la que se mete en la operativa, es la que trabaja, es la que saca, es la que controla, muchas veces este hombre no podría sin esta mujer, es que no podría no, no muchas veces, no podría. Tiene que buscar a alguien quien le saque el grueso del trabajo y es un poco relación secretaria, o sea el jefe y la secretaria.

[...]

Aunque te llaman más bonito, pero más o menos es así. En mi caso yo soy consciente que he sido la secretaria, pero también soy consciente de que bueno esto es mi camino de promoción, mi posibilidad, la que me ha permitido pues llegar a donde he llegado y espero que bastante más.

(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”

En esta situación parece que quien ostente la dirección pueda tener parte de responsabilidad, y en este sentido podría mejorarse si la empresa se lo propusiera.

“No, porque creo que además eso un poco lo fomenta, o sea en mi caso lo han fomentado todos los directores. O sea, ellos han fomentado que la figura de subdirector tiene la misma autoridad, cuando yo era subdirectora que el director, con independencia que seas mujer, que seas hombre o que seas lo que seas. Entonces creo que tiene mucho que ver, o sea qué fomenta la persona que está arriba, o sea la persona un poco que lidera el equipo y que mueve los hilos.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

### Restaurantes, bares y cocina: casi monopolios masculinos

En el caso de los departamentos cocina, restaurante y bar parece existir un *techo de cristal* más rígido, que las mujeres no han logrado romper.

Son varios los puestos que reflejan discriminación hacia las mujeres, entre ellos se encuentran las jefaturas y subjefaturas de restaurantes, bares y cocina. Se trata de departamentos en los que no sólo hay presencia similar de hombres y mujeres en los puestos de base, sino que

en muchos casos la presencia femenina es bastante mayor, tal y como reconocen las personas entrevistadas. Sin embargo, esta mayoría de mujeres no garantiza que lleguen a los puestos de dirección.

Las causas atribuidas a esta menor presencia, o incluso ausencia total de mujeres en los citados cargos son dispares. Algunas personas explican esta ausencia de mujeres en la actualidad a la herencia recibida. Estos puestos están ocupados por los mismos hombres desde hace mucho tiempo, no sólo en los hoteles en los que trabajan en la actualidad sino en los hoteles en general. Son hombres que llevan veinte años o más como jefes o segundos de esos departamentos, y que permanecerán en ellos hasta su jubilación, pueden que cambien de hotel, pero no de puestos, parecen ser cargos casi vitalicios. De ahí que haya muy pocas mujeres y que éstas no vayan a poder acceder hasta la jubilación de quienes están ahora.

**“¿Y porque hay tan pocas si son departamentos donde hay número similar de hombres y mujeres, porque en limpieza y en mantenimiento se entiende que haya mujeres gobernantas y jefes de mantenimiento porque solo hay o mujeres o hombres, pero en los otros?**

*Pues yo creo que es un poco también lo que hablábamos, esta herencia o sea que llevamos arrastrando de años y años y años atrás. O sea, hay muchísimos jefes de departamentos en ciertos hoteles o sea que llevan 20 años, 25 años. Hace 20 o 25 años la situación para la mujer no es la misma que la que es ahora.*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”*

**“Segunda. Y porqué, lo más llamativo es en cocina y en restaurante. En cocina donde en todos los hoteles o la mayoría de hoteles hay un número similar de hombres y mujeres, pero jefes siempre son hombres.**

*Sí*

**¿Y por qué?**

*Yo creo que el tema de herencia. Bueno a ver, yo creo que aquí en los hoteles del sur, te digo, es un tema que se arrastra de antes. Ellos son jefes porque llevan ahí mucho tiempo y porque en su momento se les promociono, porque si de verdad, entre nosotros, me das a elegir ahora, probablemente tenga alguna mujer preparada, de hecho, la tengo. Pero no puedo, o sea el puesto está ocupado y yo no puedo asumir la inversión de liquidar a personas para poner a otra, porque tampoco es que vaya mal. Seguramente podría ir mejor con, y opino que sí, pero no me puedo arriesgar a eso porque además me cortan la cabeza.*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”*

Otra de las causas atribuidas a la reducida presencia de mujeres en las jefaturas y subjefaturas en cocina es por la autoexclusión de las mujeres, por las dificultades que tienen para compatibilizar sus tiempos y responsabilidades familiares y laborales. Algo que hemos analizado de forma detallada a lo largo del informe.

En pocos casos se llega a hablar explícitamente de discriminación, es más se niega que esta pueda ser la causa. Algo que llama la atención porque las mismas personas que rechazan la discriminación como causa del dominio masculino, atribuyen la discriminación como factor explicativo de que no haya mujeres en mantenimiento ni hombres en limpieza.

**“()** *Yo no conozco ningún nunca he visto una mujer de maître, nunca, en esta empresa, no lo he visto, sé que las hay en otras cadenas, pero aquí no pero no creo que haya sido porque por algún tipo de discriminación, sino que no ha coincidido, que las personas que han querido poner...*

*(Mujer, 40-50 años, Jefa de recepción, hotel 3 estrellas)”*

### Los estereotipos de género como factores explicativos de la segregación vertical de género

Los estereotipos de género están muy presentes entre las causas expuestas por las personas entrevistadas para explicar la presencia desigual de mujeres y hombres en los puestos de responsabilidad, al igual que hemos descrito al explicar las causas atribuidas a esa diferente presencia por departamentos. Los estereotipos mencionados son: la fuerza física, la belleza o aspecto físico, la amabilidad.

El atractivo físico, desde la mirada masculina, es quizás uno de los estereotipos que resultan más discriminatorios para las mujeres. La consideración, por parte de las empresas y/o empleadores, de determinados modelos de belleza femenina como un valor añadido para promocionar a las mujeres a cargos de responsabilidad es una idea que aparece en muchas investigaciones, y que también está presente en nuestro estudio. Uno de los directores entrevistados reconoce explícitamente el aspecto físico como un elemento que aporta valor a las mujeres.

“Pero también tengo que reconocer que el aspecto físico también cuenta ¿vale? es decir una mujer bien preparada intelectualmente pero también con un buen físico lógicamente gana mucho más enteros que lo contrario. Y un hombre igual. No es que yo sea una belleza, pero bueno dentro de lo que cabe Un hombre con traje, con corbata, en fin, bien vestido cuenta mucho, porque al final representa la imagen.

(Hombre, 30-40 años, Director, hotel 5 estrellas)”

Esta cita resulta muy gráfica para evidenciar el diferente valor que tiene el físico en hombres y en mujeres. A pesar de que el entrevistado aparentemente valora de la misma forma la apariencia masculina y femenina, sin embargo, al hablar de la mujer se refiere en términos de buen físico mientras que al referirse al hombre se refiere exclusivamente a su vestimenta un hombre con traje, con corbata, en fin, bien vestido. En otras palabras, las mujeres además de tener que estar bien preparada intelectualmente tiene que tener un buen físico, mientras que el hombre es suficiente que lleve traje y corbata.

La potencialidad del rol materno es una de las principales barreras para la promoción profesional de las mujeres. En los discursos de las personas entrevistadas este estereotipo se menciona de forma explícita, al señalar que no se le puede ofrecer un puesto de responsabilidad a una trabajadora con hijos/as porque tendría problemas para desempeñarlos por la incompatibilidad entre los tiempos laborales y familiares.

“Tú no puedes pedir a una chica que sea jefa de recepción porque como se ponga como jefa de recepción y sepa que tiene que quedarse dos o tres horas más quien va a recoger el niño al tal a la guardería esto lo otro. Hay muchas trabas todavía claro, que las hay. Y además también sabemos que después las trabas, cosa que vuelvo a repetir con esta dirección no creo que pase ni pasaría, pero sí que hay muchas trabas porque eso después arriba la dirección lo ve, claro que lo ve, porque surgen problemas, porque esa chica está, o esa mujer, está en pleno derecho de poder marcharse a las 4 que es su hora de salida a las 4. Han venido 2 o 3 inconvenientes que no ha estado porque ha tenido por x razón tiene que marcharse y eso conlleva después un atraso y una solución, es decir inconvenientes y claro y lo que enfocamos es: pues ella fue la que no lo hizo y no debería ser así, debería ver el por qué no se pudo solucionar, qué horario es, pero claro sabemos que no es así. O sea, la realidad.

(Hombre, 40-50 años, Jefe de Recepción, hotel 4 estrellas)”

La opinión de este jefe de recepción lamentablemente queda confirmada con la experiencia o vivencia de una de las responsables de reservas entrevistada. Se trata de una mujer de 33 años con una hija menor de tres años, que rechazó una promoción por la alta dedicación y disponibilidad que implica.

“ ( ) el segundo jefe de sección que estaba se fue como jefe de sección a otro hotel que abrió. Y entonces Elena que estaba como recepcionista pasó a segunda jefa de sección. Mi jefe me preguntó si estaba yo interesada en ese cargo y le dije que no, le dije que no porque son muchas horas.

**Son muchas horas**

*Muchas horas, horas y horas y no.*

(Mujer, 30-40 años, Responsable de reservas, hotel 4 estrellas)”

**d) La igualdad de oportunidades en el hotel: medidas aplicadas y medidas necesarias**

En este segundo apartado, vamos a analizar la percepción que los cargos de responsabilidad entrevistados tienen de las políticas de igualdad en los hoteles. Se trata de indagar en el conocimiento y la valoración que estas personas hacen de las medidas de igualdad aplicadas en los hoteles en los que trabajan, teniendo en cuenta que deberían ser corresponsables de la aplicación de algunas de estas medidas. Así mismo, se analiza si creen necesario llevar a cabo otras medidas que promuevan la igualdad de género en los hoteles.

En cuanto a las políticas de igualdad aplicadas en los hoteles analizaremos las medidas de igualdad con las que cuentan los hoteles desde una doble perspectiva: la existencia o no de estas medidas y el grado de conocimiento que tienen las personas entrevistadas de las mismas.

La mayor participación de las mujeres en la vida política, económica, laboral, social y cultural, ha venido acompañada de la promulgación de normas específicas que prohíben la discriminación y promueven la igualdad en todos los ámbitos. En este sentido, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres abre en nuestro país, un nuevo marco en el ámbito de las relaciones laborales. Con esta Ley se pretende combatir todas las manifestaciones subsistentes de discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo y promover la igualdad real entre mujeres y hombres, removiendo los obstáculos y estereotipos sociales que impiden alcanzarla. El deber de negociar medidas y planes de igualdad supone un mandato legal importante para abordar las discriminaciones.

A partir de esta Ley, las empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad, deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres. En el caso de las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores/as, las medidas de igualdad, deberán dirigirse a la elaboración y aplicación de un *plan de igualdad*. También deberán elaborar y aplicar un plan de igualdad cuando así se establezca en el convenio colectivo o cuando la autoridad laboral hubiera acordado en procedimiento sancionador la elaboración y aplicación de un plan en sustitución de las sanciones accesorias. En los demás casos, la elaboración y aplicación de los planes de igualdad, será voluntaria previa consulta a la representación legal de los trabajadores y trabajadoras.

Un aspecto fundamental al analizar los factores presentes en la menor presencia femenina en los cargos de responsabilidad, es la falta de conciencia que tienen las empresas sobre su papel como facilitadoras o limitadoras del acceso de las mujeres a los puestos directivos. En este sentido las empresas no se perciben a sí mismas como elementos que siguen perpetuando unas relaciones desiguales entre hombres y mujeres (Barberá et. al., 2009: 135). Esta falta de conciencia lleva a las organizaciones, con demasiada frecuencia a tomar sus decisiones basándose en estereotipos y prejuicios de género que limitan las opciones de las mujeres. El más importante de estos estereotipos es el de considerar a las mujeres más como madres que como profesionales. Para las empresas, desde un punto de vista económico, la maternidad

es un estado de invalidez, es el antitrago, la no disponibilidad absoluta (IMOP, Instituto de la Mujer, 1.999, citado en Barberá et. al., 2009). Las empresas consideran que las mujeres dan más importancia a la familia que al trabajo y los hombres a la inversa, y en consecuencia la contratación y promoción de los hombres resulta más rentable.

Existe una tendencia a asumir con carácter genérico los postulados de igualdad por parte de las empresas. Sin embargo, en la práctica se observa una resistencia intensa a darles un contenido concreto y convertirlos en políticas activas de género.

Un ejemplo lo constituyen los *Planes de Igualdad*. Muchas empresas los tienen, pero por imperativo legal, no hay una conciencia real en las empresas de la necesidad de contar con este instrumento como herramienta de cambio, porque no existe la conciencia de la existencia de desigualdades de género en las empresas. Uno de los elementos que evidencia la falta de operatividad real de estos Planes es el desconocimiento generalizado que tienen las personas entrevistadas del mismo. Algunas personas responden afirmativamente ante la pregunta de si saben si el hotel cuenta con Plan de igualdad, pero después no saben responder a aspectos más concretos referidos al citado plan, como las medidas que contempla, si ha sido evaluado, etc.

**Los cargos de responsabilidad** deberían ser agentes activos de la elaboración y desarrollo de los planes de igualdad. Teniendo en cuenta que una de sus principales funciones como responsables de los departamentos hoteleros es la de coordinar los equipos de trabajo, que incluye como aspecto fundamental la organización de los tiempos de trabajo (turnos, horarios, vacaciones, etc.). Este desconocimiento queda reflejado en la siguiente cita de una de las directoras entrevistadas:

“**¿En el hotel hay plan de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?**

Sí.

**¿Desde cuándo? ¿Cuándo se aprobó?**

*Pues desde siempre, que yo llevo trabajando en XXX. Es el de XXX.*

**Es el de XXX, es a nivel de...**

*Es a nivel cadena,*

**De grupo**

*Sí, y está publicado, y los grupos de interés de XXX tienen acceso a él. O sea, está bien recogido. Tenemos un departamento en XXX o sea que se dedica todo, a todo el tema de sostenibilidad, igualdad*

**Y ¿tienes conocimiento de medidas específicas que se apliquen en el hotel? Medidas específicas de ese plan de igualdad.**

*Pues bueno realmente todas. O sea, porque son los estándares de la cadena. O sea, el plan de igualdad está publicado*

**Se contempla en la política del hotel, desde la dirección**

*Puede acceder cualquier empleado porque está en el portal interno de XXX, o sea, cualquier empleado de XXX tiene digamos un número de identificación de usuario y hay un portal que es un portal con información general, accedes y el plan de igualdad está ahí colgado o sea que cualquiera se lo puede bajar y lo puede consultar.*

**¿Y sabes si se hace, me dices que se aprobó hace años, si se ha hecho evaluación de ese plan de igualdad, se han actualizado?**

*Yo entiendo que lo deben hacer anualmente. O sea, anualmente me imagino, te lo estoy diciendo desde el desconocimiento, o sea, no sé porque no estoy allí, pero entiendo que sí, entiendo que anualmente se revisará y puntualmente se harán los cambios porque cambia la normativa, o sea pues no sé, por ejemplo, el tema de las madres, de las jornadas laborales, de las reducciones de jornada, entonces entiendo que anualmente se repasará y se irá adaptando a la normativa oportuna.*

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

Esta situación parece indicar cómo en las empresas hoteleras, como sucede en otras muchas organizaciones económicas, existe una declaración de intenciones formales y explícitas que no se corresponden con las prácticas u objetivos reales. Existen empresas que defienden y abogan por la igualdad en su discurso, pero con prácticas que contradicen o al menos no hacen efectivo dicho discurso. Eso no significa que en esas organizaciones no haya personas que crean realmente que la igualdad es posible y buena en términos de crecimiento. En la investigación encontramos personas que en su ámbito de gestión y coordinación de equipos llevan a cabo medidas en este sentido, de conciliación, por ejemplo, pero que tienen un escaso impacto a nivel de empresa, y los cambios que se producen son muy limitados al no tratarse de medidas o políticas aplicadas en el conjunto de la empresa.

Un aspecto importante a analizar dentro de las políticas de conciliación y otras medidas de igualdad es si éstas están orientadas a las mujeres, entendiendo que son ellas las que tienen que resolver sus problemas de compatibilizar sus responsabilidades laborales y familiares, o en cambio las medidas están dirigidas a las personas, tanto hombres como mujeres. El que se le de uno u otro enfoque evidencia la presencia o no del sesgo de género y la presencia de estereotipos y roles de género que atribuyen a las mujeres la responsabilidad del cuidado del hogar y la familia. Estas medidas, pueden facilitar a algunas mujeres la organización de los tiempos laborales y familiares, sin embargo, lejos de convertirse en herramientas de cambio lo que hacen es potenciar o reproducir las desigualdades de género, ya que siguen cargando a las mujeres con estas responsabilidades. Aquí se pone de manifiesto una vez más el importante papel que pueden desempeñar las empresas para promover la igualdad.

En nuestro estudio este aspecto ha resultado difícil de identificar, pero sí hemos podido extraer algunas conclusiones a partir de las entrevistas. Al hablar de medidas de conciliación inmediatamente y en general las personas entrevistadas han pensado y han mencionado casos concretos de mujeres que disfrutaban de estas medidas, mujeres que les han solicitado reducción de jornada por cuidado de hijas/os, turnos de mañana, etc. Este hecho pone en evidencia la orientación que existe en las empresas de este tipo de medidas, cómo están orientadas exclusivamente a las mujeres.

#### Medidas de igualdad aplicadas en los hoteles

Muchas investigaciones coinciden en señalar la ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación entre el trabajo y las responsabilidades familiares (Barberá et. al., 2009: 136). Existen medidas puntuales, pero no existe una política consolidada. De los discursos de los cargos de responsabilidad entrevistados se deduce que esto es lo que ocurre en los hoteles en Tenerife.

Las medidas de conciliación aplicadas en los hoteles de manera informal, ejemplifica muy bien cómo el personal tiene cierto margen para organizar los turnos para favorecer la conciliación.

“ ( ) aunque la empresa no puede no permite que una persona trabaje más de tarde que de mañana, siempre hay un turno rotativo, aunque a una persona le pueden firmar, yo por ejemplo firmé que no quiero trabajar de mañana, quiero trabajar de turno de tarde, que no y hay personas que quieren de mañana, y yo digo que yo doy mi parte de mañana a la persona que la quiere y hay una chica que quiso usar de mañana porque así tenía más tiempo con su hija que era muy pequeña y yo no tengo nada en contra, si hay que trabajar de mañana se trabaja de mañana y si de tarde, de tarde.

(Hombre, 40-50 años, 2º jefe de cocina, hotel 3 estrellas)”

Además de las medidas de conciliación también se están desarrollando otras medidas de igualdad en los hoteles. Una de las personas entrevistadas describe algunas de estas medidas, que estarían recogidas en el Plan de Igualdad.

**“Antes hablábamos del plan de igualdad que existe ¿no? ¿Lo conoces? Porque dicen que hay plan de igualdad**

*Sí, lo que no sé en qué consiste exactamente*

*(...)*

**Pero no lo conoces**

*También hacemos, sí, hemos empezado con una empresa externa que hace detección y desarrollo del talento. Hemos empezado hace unos meses con esto, hemos asistido a algunos cursos*

**¿Mujeres y hombres?**

*Sí mujeres y hombres, todos, y se va a hacer, esto todavía te digo, está en fase muy, está en una fase inicial, totalmente y vamos a hacer unas evaluaciones, nos han enseñado un poquito cómo hacer evaluaciones del personal y parece que se va a llevar una ficha de cada uno.*

*(Mujer, 30-40 años, Jefa de Relaciones Públicas, hotel 4 estrellas)”*

Resulta fundamental que las empresas tomen conciencia del importante papel que pueden desempeñar para el objetivo de la igualdad, y que pongan en marcha políticas activas de género.

### Medidas necesarias

Tras analizar las medidas existentes en los hoteles y el conocimiento que tienen de las mismas, pasamos a identificar la conciencia que las personas entrevistadas tienen de la situación de discriminación de las mujeres a partir de la consideración de la necesidad de aplicar medidas de igualdad en las empresas.

A lo largo del presente informe se han descrito muchas situaciones y experiencias vividas por las personas que ocupan cargos de responsabilidad en los hoteles en Tenerife. Unas vivencias que ponen de manifiesto las desigualdades de género existentes entre las trabajadoras y los trabajadores del sector hotelero en los ámbitos laboral, familiar y personal. Unas evidencias que, sin embargo, en ocasiones contrasta con la *baja percepción de discriminación de género* que manifiestan algunas de estas personas. Frente al reconocimiento que está presente en otros discursos. Se podría hablar de una polarización en la percepción, que también aparece en la valoración que hacen de las medidas de igualdad necesarias para su solución.

Hay mujeres que consideran que sería necesario poner en marcha medidas de igualdad, especialmente dirigidas a facilitar los tiempos laborales y familiares, que incluso tendría un impacto positivo en el ambiente de trabajo.

**“Y la empresa, este hotel en concreto, tu como directora ¿te has planteado incorporar medidas de ese tipo?**

**Para facilitar la conciliación**

*A ver, hubo, no con esta empresa no, no es algo que todavía se ha hecho, creo que se va a contemplar en un futuro, lo que se está haciendo, pero no, no lo he hecho, de momento no. También acabo de empezar y ni siquiera me lo he planteado porque son tantas cosas, pero no estaría mal esto. Analizar un poco cada caso y ver qué se puede hacer para que ellos lo tengan más fácil.*

**Tú crees que sí que sería necesario**

*Yo creo que sí, que los ayudaría, mejoraría incluso el ambiente de trabajo*

**¿Y el grupo XXX tiene plan de igualdad?**

*Sí.*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”*

Otras mujeres reconocen que este tipo de medidas ayudaría a que más mujeres accedieran a puestos de responsabilidad. Sin embargo, se sitúan en el doble papel de trabajadora y empresa. En ese sentido se muestran comprensivas con la ausencia de políticas de igualdad, o que éstas sean limitadas. La siguiente cita la hemos incluido en un apartado anterior, no obstante, nos parece conveniente reproducirla.

**“¿Y tú crees que habría que tomar alguna medida específica de igualdad? Más allá de las que contemple el plan, por lo que me decía que las dificultades que tienen las mujeres pues quizás medidas en conciliación, para favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, de jornadas horarias. ¿Crees que sería necesario?”**

*-Hombre, ayudaría obviamente. O sea, si quizás si la mujer tuviera un poquito más de apoyo por parte de las empresas en general, pues habría menos complicaciones o sea para compaginar la vida personal con la laboral, todo eso ayudaría teniendo además en cuenta que el peso familiar todavía lo lleva la mujer encima. Hombre yo también entiendo a las empresas, o sea es un negocio y si contratas a una mujer no es para que trabaje 5 horas. O sea, cada cual también tiene que ser lo suficientemente responsable o sea como para saber dónde están tus límites o sea y hasta dónde puedes llegar para poder afrontar las dos partes de tu vida, o sea con responsabilidad. Entonces bueno, a veces también pensamos que las empresas son ONG y tampoco es eso. Es que sí, yo entiendo, yo si fuese empresario, imagínate que fueses empresario y tuvieses a toda tu plantilla de mujeres y todas tuvieran reducción de jornada, pues bendita gracia ¿no? hombre, entiendo que tiene que ser de los dos lados, o sea entiendo que tiene que haber ayuda por parte de la empresa y tiene que haber ese punto de responsabilidad por parte de los empleados también.*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”*

Otras mujeres muestran cautela al defender la necesidad de tener políticas de conciliación.

**“¿Y tú crees que habría que aplicar alguna medida concreta para favorecer la igualdad?”**

*A ver, yo creo que sí que hay igualdad, hombre lo único lo que estábamos hablando de los niños, a nivel conciliar. ( ) En ese sentido sí que veo la conciliación, pero a ver es cuestión de adaptarse.*

*(Mujer, 30-40 años, GEX experience manager, hotel 4 estrellas)”*

Muchas veces las políticas de igualdad aplicadas en los hoteles fracasan porque éstas se han aprobada para cumplir la legislación o para conseguir algún tipo de distintivo. A esto habría que añadir que no se suelen acompañar de unas acciones dirigidas a las trabajadoras y trabajadores, incluidos cargos de responsabilidad, para que tomen conciencia de las desigualdades de género existentes en el hotel y la necesidad de trabajar para eliminarlas.

Uno de los directores entrevistados reconoce que su hotel cuenta con un Plan de igualdad porque la ley le obliga. En este caso es significativo como alude al plan en términos de cumplimiento de estándares, lo que pone de manifiesto la falta de conciencia de las desigualdades de género existentes en el sector hotelero.

**“( ) el plan de igualdad, si ya están implantando medidas**

*Sí, sí, sí. En nuestro caso sí, además es obligatorio tenerlo, pues algo en lo que sí o sí tienes que trabajar y tienes que cumplir con una serie de estándares.*

*(Hombre, 30-40 años, Director, hotel 5 estrellas)”*

Uno de los directores reconoce abiertamente que el hotel que dirige no tiene plan de igualdad porque no está obligado por ley y que ni tan siquiera lo ha contemplado.

**“¿Crees que son necesarios los planes de igualdad en los hoteles? Tú no lo tienes que tener porque tienes poco personal**

*Sí*

**Pero los hoteles de más de 250 trabajadores y trabajadoras ya lo exigen ¿crees que sirven para algo?**

*Como no lo tengo que tener no me lo he estudiado.*

*(Hombre, 40-50 años, Director, hotel 4 estrellas)”*

Con frecuencia las políticas dirigidas a promover la igualdad de oportunidades son rechazadas e incluso llegan a ser percibidas como discriminatorias. Detrás de la negativa a aceptar estas medidas hay un problema de entendimiento de las mismas. Con frecuencia se explica o argumenta mal los motivos que las hacen necesarias, se argumenta mal, lo que genera falta de comprensión y, en última instancia, rechazo.

Esta valoración negativa de algunas medidas está presente en el discurso de varias de las personas entrevistadas. Resulta llamativo el rechazo manifestado hacia la conciliación. Consideran que tener en cuenta la situación personal y familiar para organizar los horarios y turnos de trabajo resulta discriminatorio para las personas que no tienen obligaciones familiares. Una valoración que evidencia que se está obviando el hecho de que estas responsabilidades en el ámbito familiar pueden derivar en situaciones de desigualdad en el ámbito laboral.

En este punto nos encontramos importantes diferencias, son muchas las personas que no perciben las desigualdades que existen entre hombres y mujeres en los hoteles y por lo tanto no creen que sea necesario aplicar ninguna medida.

**“Entonces no crees que debería haber plan de igualdad o medidas**

*Yo por lo menos personalmente no veo ninguna diferencia (entre hombres y mujeres).*

*(Mujer, 40-50 años, Jefa de reservas, hotel 4 estrellas)*

**“Al ser preguntada por la existencia del Plan de igualdad y la necesidad de contar aplicar medidas de igualdad).**

*No, porque aquí, como te digo, nunca ha habido problemas. Si una persona vale, la valoran y si ven que puede tener actitudes para ascender, da igual que sea hombre o mujer, nunca he visto una discriminación por que sea hombre o mujer, no, no.*

*(Mujer, >50 años, Gobernanta, hotel 3 estrellas)”*

**“Y ¿tú crees que habría que mejorar las medidas de conciliación o crees que no hay queja por parte del personal, de conciliación o alguna otra medida de igualdad?**

*Por lo menos en este hotel a lo que se refiere no hay problemas de esos, porque yo no te lo digo como trabajador sino como representante sindical, no me han venido quejas de esas, ¿sabes?*

*(Hombre, >50 años, Responsable de mantenimiento, hotel 4 estrellas)”*

En otros casos reconocen las dificultades de conciliación como único elemento que perjudica la carrera de las mujeres, algo que no consideran discriminatorio y que lejos de defender la

necesidad de aplicar medidas que favorezcan la compatibilización entre los tiempos familiares y laborales señala como única opción el adaptarse a los tiempos de las empresas. Otras mujeres muestran cautela al defender la necesidad de tener políticas de conciliación.

Resulta llamativo como algunas de las mujeres entrevistadas se sitúan en el rol de empresarias, casi por encima de su rol de trabajadoras, y en este sentido se muestran comprensivas con la preferencia de las empresas para seleccionar hombres, especialmente para puestos que requieren gran dedicación. Estas entrevistadas defienden los intereses empresariales frente a los derechos de las mujeres como trabajadoras. Estas ideas están presentes en mujeres que tienen unas altas expectativas profesionales y que al mismo tiempo reconocen las dificultades que tienen las mujeres y las situaciones de discriminación que sufren, tanto por su rol de madre como por la cultura organizativa de las empresas con normas y valores sexistas.

“O sea, si quizás si la mujer tuviera un poquito más de apoyo por parte de las empresas en general, pues habría menos complicaciones o sea para compaginar la vida personal con la laboral, todo eso ayudaría teniendo además en cuenta que el peso familiar todavía lo lleva la mujer encima. Hombre yo también entiendo a las empresas, o sea es un negocio y si contratas a una mujer no es para que trabaje 5 horas. O sea, cada cual también tiene que ser lo suficientemente responsable o sea como para saber dónde están tus límites o sea y hasta dónde puedes llegar para poder afrontar las dos partes de tu vida, o sea con responsabilidad. Entonces bueno, a veces también pensamos que las empresas son ONG y tampoco es eso. Es que sí, yo entiendo, yo si fuese empresario, imagínate que fueses empresario y tuvieses a toda tu plantilla de mujeres y todas tuvieran reducción de jornada, pues bendita gracia ¿no? hombre, entiendo que tiene que ser de los dos lados, o sea entiendo que tiene que haber ayuda por parte de la empresa y tiene que haber ese punto de responsabilidad por parte de los empleados también.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”

“La ley española es complicada porque si tú contratas a una persona, a una mujer y pues acaba de dar a luz, te da a luz mientras está trabajando y deja el trabajo y dice bueno yo voy a venir para cumplir, para ya no dejarlo del todo, pero no rinde, pero no se implica, no es lo mismo, o peor que solamente no rinda, sino que crea conflictos y no puedes hacer nada durante 12 años con esta persona. Tú como empresario qué decisión tomarías, ¿qué haces?

**Ya**

¿Contratas la próxima mujer que te viene soltera que pueda tener esta ? Pues no.

(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”

### e) Consejos para las mujeres que “desean el poder”

En este último apartado, se describen los consejos que las personas entrevistadas dirigieron a las mujeres que desearan ocupar un puesto de responsabilidad en el sector hotelero. Concretamente se les preguntaba: ¿Qué le dirías a una mujer que quisiera ocupar un puesto como el tuyo? Las respuestas dadas, como veremos, fueron variadas.

La principal idea a destacar de las recomendaciones dadas por las mujeres entrevistadas a otras mujeres es la de animarla a luchar. Este consejo está presente en el discurso de una directora de hotel. La concepción de la carrera profesional de las mujeres como una *lucha* está estrechamente relacionada con la idea del *laberinto de cristal*, que hemos expuesto a lo largo de este informe. La percepción de las trayectorias laborales femeninas con forma de *laberinto*.

Otras dos ideas claves presentes en el mismo discurso son: la que las mujeres no se pongan ellas mismas límites y que son tan capaces como los hombres.

**“¿Qué le dirías a una mujer que quisiera ocupar un puesto como el tuyo?”**

*Pues yo o sea “que luce”. O sea, si al final es lo que quiere y lo que le gusta o sea que luce y que nosotras mismas no nos pongamos trabas. O sea que somos tan capaces como los hombres, que ni siquiera nos tenemos porque compara o sea con compañeros hombres porque somos diferentes, o sea y que se arriesgara y que luchara. Si es que al final esto es tan fácil como: das un paso adelante ¿que no lo puedes compaginar? pues da otro atrás. O sea, si no, no condiciona para toda la vida, es así. O sea, si en un momento dado, o sea, pues te afecta a tu vida personal, o no puedes con la presión, o te absorbe pues ya tendrás oportunidad de decir mira no, me vuelvo a lo que hacía antes y ya está.*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 4 estrellas)”*

La otra directora entrevistada da un consejo estrechamente relacionado con la maternidad, tomando como referencia su propia vivencia personal. Cree que no se debe condicionar el deseo de ser madre a la carrera profesional, se muestra confiada en que, si una mujer vale, tarde o temprano le llegará la oportunidad de promocionar, por lo que cree que es una tontería aplazar ese deseo.

**“¿Qué le dirías a una mujer que quisiera acceder a un puesto como el tuyo?”**

*Pues, que igual hay cositas que sí que cambiaría. Primero el tema este que te comenté antes de ir aplazando ¿no? por la conciliación también familiar, de ir aplazando el tema de ser madre porque al final es una tontería, si vales ya vendrá, bueno, yo creo que sí que cada vez va a haber más una empresa que sepa valorar esto y te vaya a, te lo vaya a ofrecer ¿no?*

**Que es una tontería te refieres el ir aplazando**

*Posponer las cosas porque piensas que no es compatible, que con la otra empresa yo sí que lo llegué a pensar y un poco pensé que se me cerraban las puertas, cuando me quedé embarazada, en ese sentido, pero bueno que no, que yo creo que no, cada vez más la gente se va concienciando de esto y si vales si de verdad trabaja y te gustaría, pues bueno son compatibles son ambas cosas compatibles.*

*(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”*

La idea del sacrificio y la renuncia aparece en los discursos de varias entrevistadas. Una de ellas apunta como único consejo para las mujeres que quieran acceder a un puesto de responsabilidad en el sector hotelero, el que tienen que tener muy claro que eso es lo que desean, porque van a tener que sacrificar muchas cosas.

**“¿Qué le dirías a una mujer que quiere ocupar, acceder a un puesto de máxima responsabilidad?”**

*Que posibilidades son infinitas, las hay. Ahora, hay que pensar bien lo que quieres en tu vida. Si quieres llegar a alguna altura profesional tienes que estar consciente que tendrás que sacrificar, la familia, tu tiempo libre, tus hobbies, tu, bueno, muchas cosas.*

*(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”*

La idea del sacrificio también es señalada por algunos hombres.

**“¿Qué le dirías a una mujer joven si quisiera incorporarse a tu puesto? Ahora te sale el puesto de tu vida.**

*Primero, bueno es un puesto bastante bonito, bastante atractivo, tiene muchas cosas positivas, pero también tienen que ser consciente que el esfuerzo y la inversión a nivel personal que hay que realizar es alto. Mientras otros están de vacaciones o disfrutando, nosotros estamos trabajando. Trabajamos por y para el cliente.*

*(Hombre, 30-40 años, Director, hotel 5 estrellas)”*

Otra idea que está presente en citas anteriores y en otras, es la de la existencia de oportunidades en el sector hotelero en la isla para que las mujeres se desarrollen profesionalmente.

“Que posibilidades son infinitas, las hay.

(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”

“Mire, y ¿qué le dirías a una mujer joven que se estuviera planteando acceder a puestos de responsabilidad en el sector hotelero?

Que adelante, que adelante, no, no, no, sin ningún prejuicio ni ni sin ningún concepto, es que no hay, no tiene que haberlos y creo que la mujer, primero, tiene capacidad de acceder; hay posibilidad en el mercado hoy en día de acceder, nadie te lo va, nadie te lo va a negar no, la mayor parte de las empresas no lo negarían. Y cuál es la otra ¿la familiar?

(Mujer, 40-50 años, Responsable de compras, hotel 4 estrellas)”

El consejo que dan las dos subgobernantas, básicamente es la de animar a cualquier mujer a creerse capaz de desempeñar este puesto. Algo que resulta especialmente significativo teniendo en cuenta que estas dos mujeres rechazaron estos puestos por no sentirse capaces de desempeñarlos, un rechazo que evidenciaba una baja autoestima y/o un bajo auto concepto profesional.

“¿Qué le dirías a una mujer, y a un hombre, que quisiera ocupar tu cargo de responsabilidad?

Que ánimo y adelante. Adelante ¿sabes? Tener las ideas claras, ser constante en su trabajo y adelante. Que no diga, que no tenga miedo a decir si se encuentra con la capacidad de pues lo puedo hacer, adelante.

(Mujer, 40-50 años, Subgobernanta, hotel 4 estrellas \*)”

“Mira y que le dirías a una mujer que quiera acceder a un puesto como el tuyo?

Nosotras tenemos ahora una compañera que está en promoción, ella a veces me dice: hay que no puedo, que me supera, que no sé qué y yo me veo como cuando empecé yo, ¿cómo que tú no puedes?, tú tienes que echar padelante, como que no. Siempre le doy ánimos, y está con nosotras ahí. Aprendiendo de todo un poquito también.

(Mujer, 40-50 años, Subgobernanta, hotel 4 estrellas \*)”

A algunas de las mujeres entrevistadas también les preguntamos por los consejos que les darían a los hombres, y estas fueron sus respuestas:

“¿Y a un hombre le dirías lo mismo?

No.

No. ¿Qué le dirías a un hombre?

Es que un hombre no lo va a tener complicado.

(Mujer, 30-40 años, Directora, hotel 3 estrellas)”

“Y a un hombre ¿le dirías lo mismo?

No, porque a ver; también pero no tanto porque muchas veces el hobby del hombre es el trabajo o la prioridad del hombre es el trabajo. Triste decirlo y de verdad que en Canarias veo un poco diferente la figura del hombre, del padre de la familia, pero muchas veces es así. El hombre dice tu encárgate de los niños, están bien cuidados, están con su mamá yo voy a ganar el dinero, yo voy a ser el, entonces sí diría algo diferente para un hombre porque quieras o no el estereotipo existe. Ahora, si conozco el nombre y sé que para este hombre lo importante es el bienestar de su familia, o el bienestar suyo porque tiene su hobby que no quiere abandonar pues le diría lo mismo. Vale. Te cojo, por ejemplo, yo te contrato, pero estate consciente y que sepas que va a ser esto, esto y esto.

(Mujer, 30-40 años, Subdirectora, hotel 4 estrellas)”

# CONCLUSIONES

## 6. CONCLUSIONES

En este apartado vamos a presentar las conclusiones generales a las que se ha llegado tras el análisis documental, el estudio estadístico realizado a partir de los datos aportados por Ashotel y por los 20 hoteles que remitieron el cuestionario cumplimentado y los discursos recogidos en las 27 entrevistas a cargos de responsabilidad en la muestra de hoteles. Para ello se ha partido de 54 puntos identificados como relevantes para el análisis y que se presentan en el Anexo 5.

**1 : LAS MUJERES ACCEDEN DE MANERA DESIGUAL A LOS PUESTOS DE MEDIA Y MÁXIMA RESPONSABILIDAD EN LOS HOTELES DE TENERIFE. SIGUEN ESTANDO INFRARREPRESENTADAS EN ALGUNOS DEPARTAMENTOS Y PUESTOS Y SU PRESENCIA ES MENOR A MEDIDA QUE AUMENTA EL NÚMERO DE ESTRELLAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS.**

Los datos proporcionados por Ashotel de donde se extrae información relativa al sexo de la persona que dirige los establecimientos hoteleros, puede llevar a pensar en la existencia de una representación igualitaria en el puesto de máxima responsabilidad, tal y como se ha definido el término en este estudio. Aun en el límite de la no representatividad, un 41% de las personas que dirigen establecimientos hoteleros en Tenerife son mujeres. Sin embargo, donde se percibe una equidad cuantitativa, existe una desigualdad de experiencias y trayectorias, y también en su distribución en los establecimientos hoteleros que dirigen según categoría del hotel y tipo de puesto de responsabilidad.

Comparativamente con los hombres, las mujeres dirigen establecimientos hoteleros de menor categoría y número de estrellas y más pequeños. Lo que deriva en un menor salario, reconocimiento, prestigio profesional y social y en menores oportunidades de promoción. Dicho de otra forma: se trata una localización que señala discriminación indirecta, vinculada a nichos laborales concretos.

Que las mujeres acceden a los puestos de máxima y media responsabilidad en los hoteles de Tenerife es una evidencia positiva, puesta de relevancia en este estudio. Pero también es cierto que lo hacen aún en menor medida que los hombres. En estas dos categorías, según los datos recogidos de manera directa de los hoteles solo el 36% de los puestos los ostentan mujeres, ya fuera del marco de la representación igualitaria.

En el primer nivel de responsabilidad, -direcciones y jefaturas de departamentos-, tan solo el 35% de los puestos lo ostentan las mujeres; mientras que, en el segundo nivel de responsabilidad en la jerarquía hotelera, subdirecciones y segundas jefaturas, el 37% son ocupados por mujeres.

En concreto **las subdirecciones** resultan ser un puesto de interés específico al presentar ciertas particularidades que afectan al mantenimiento del techo de cristal. En primer lugar, son puestos ocupados en su mayoría por mujeres (75% en los puestos de subdirección, 50% como asistente de dirección y adjunta de dirección respectivamente), rompiendo la tendencia general de los puestos de responsabilidad en los hoteles de Tenerife. Se trata de un fenómeno que ocurre en otros nichos profesionales: se observa el fenómeno del cambio de tendencia en la representación de género en los puestos intermedios, sin que esto se traduzca en una incorporación posterior de las mujeres al liderazgo en primera línea. Una acumulación de efectivos femeninos en la subdirección es precisamente una de las señales de la presencia del techo de cristal. Veamos cuáles son los rasgos de las subdirecciones de hoteles que explican el fenómeno:

- A pesar de concebirse como un cargo transitorio y promocional, por el que, a priori, se ha de pasar de manera obligatoria durante una temporada antes de acceder a la dirección, los hombres y mujeres de la muestra perciben que los directores de hoteles en Tenerife no han sido previamente subdirectores con tanta frecuencia como ellas.
- Los tiempos de permanencia en el puesto en la muestra analizada no son los mismos para las mujeres que para los hombres. Las primeras suelen permanecer más años que los hombres ocupando el puesto de subdirección hasta acceder a la dirección. O incluso, no acceder nunca.
- La subdirección se caracteriza también por su polivalencia y menores salarios frente a otros puestos más acotados en su responsabilidad y mejor recompensados. En la práctica, quienes ostentan el cargo de subdirección perciben una menor capacidad de actuación incluso que las jefaturas de departamentos, a pesar de que las funciones a asumir por las subdirecciones abarcan un mayor número de departamentos.
- Para dar más especificidad a las subdirecciones, se han creado una serie de categorías (suddirector/a junior, senior, adjunta, asistente, etc.) que bajo la apariencia de promoción contribuyen finalmente a que quienes tienen estos puestos (en su mayoría mujeres) se encuentren en el limbo de la subdirección, pasando de un puesto a otro y alargando la ansiada dirección.
- La heterogeneidad de tareas, la dedicación intensiva, salarios que no corresponden a la responsabilidad y la dificultad que estos puestos implican para gestionar la conciliación y corresponsabilidad, hace que quienes están en estas posiciones utilicen calificativos vinculados al estrés y a la sobrecarga laboral.

Estas particularidades localizan la figura de la subdirección como un elemento fundamental en el fenómeno del Techo de Cristal en el sector hotelero de Tenerife: las mujeres no acceden a la dirección al nivel de los hombres, y los puestos en los que aparecen suponen retos específicos que pueden señalar la presencia de un laberinto de cristal que separa las trayectorias de hombres y mujeres en su distribución en los puestos intermedios y en la duración del período en el que transitan por estos puestos.

Atendiendo a la estereotipia de género, la percepción social sobre la capacidad de trabajo de las mujeres, sus competencias en la resolución de conflictos y la función facilitadora de las tareas de dirección que asumen, pueden estar presentando una imagen de la subdirección como el perfil idóneo para mujeres que contribuye a perpetuar su permanencia en estos puestos secundarios de gestión.

Esta estereotipia puede estar justificando la mayor presencia de las mujeres en las subdirecciones de hotel. Además, en el caso de la muestra examinada, ellas pasan más años ocupando este tipo de puestos en sus diferentes categorías (junior, senior, adjunta), mientras que los hombres entrevistados, o bien han tenido experiencias más breves, o han saltado a las direcciones sin pasar por este cargo intermedio. El ascenso que se prolonga en exceso implica una falta de reconocimiento de las cualificaciones y experiencia adquiridas por las subdirectoras. Además de ello, supone prolongar condiciones de desequilibrio entre el salario y la intensidad y condiciones de trabajo experimentadas.

En los **puestos de responsabilidad en los departamentos** existen diferencias en la representación de mujeres y hombres. En los departamentos de recepción y relaciones públicas la representación es igualitaria, mientras que en el resto de departamentos existe un gran desequilibrio de género que aparece marcado por la tradicional división sexual del trabajo y del liderazgo: en cocina, restaurante y bar los cargos de responsabilidad son exclusivamente desempeñados por hombres. La proporción de hombres en esos cargos contrasta con la presencia variada de trabajadoras y trabajadores en los puestos de base de estas áreas. En algunos hoteles la presencia femenina es incluso mayoritaria en los puestos base (el caso de los puestos de camareras/os), lo que refleja, además de la persistencia de segregación horizontal marcada por la división sexual tradicional del trabajo, la localización del *techo de cristal* en estos departamentos.

Según la percepción que tienen las personas entrevistadas, la infrarrepresentación de mujeres en los puestos de responsabilidad en estos departamentos responde a varias causas:

- a) Las jefaturas de departamentos son puestos que en cierto modo pueden considerarse como vitalicios. Quienes ocupan estos puestos suelen permanecer en ellos hasta la jubilación o hasta que, por cualquier causa, lo abandonan. Es decir, una vez se llega a las jefaturas de los departamentos en cierto modo se consolida el puesto de trabajo y la posibilidad de que otra persona ocupe el puesto vacante dependerá del abandono del puesto de trabajo o de que se dé una situación de jubilación. Por ello la edad es elevada y la composición de género, más tradicional.
- b) La alta dedicación que requiere este tipo de cargos genera una gran dificultad para compatibilizar los tiempos laborales, familiares y personales. Esto supone que las mujeres tengan menos posibilidades de ocupar los puestos debido a que los roles de cuidados siguen aún recayendo fundamentalmente en ellas. Añadido a esto, quienes se ocupan de estos roles afrontan la doble jornada sin los recursos públicos o de la empresa, adecuados para generar la corresponsabilidad en los cuidados y facilitar su ejercicio.

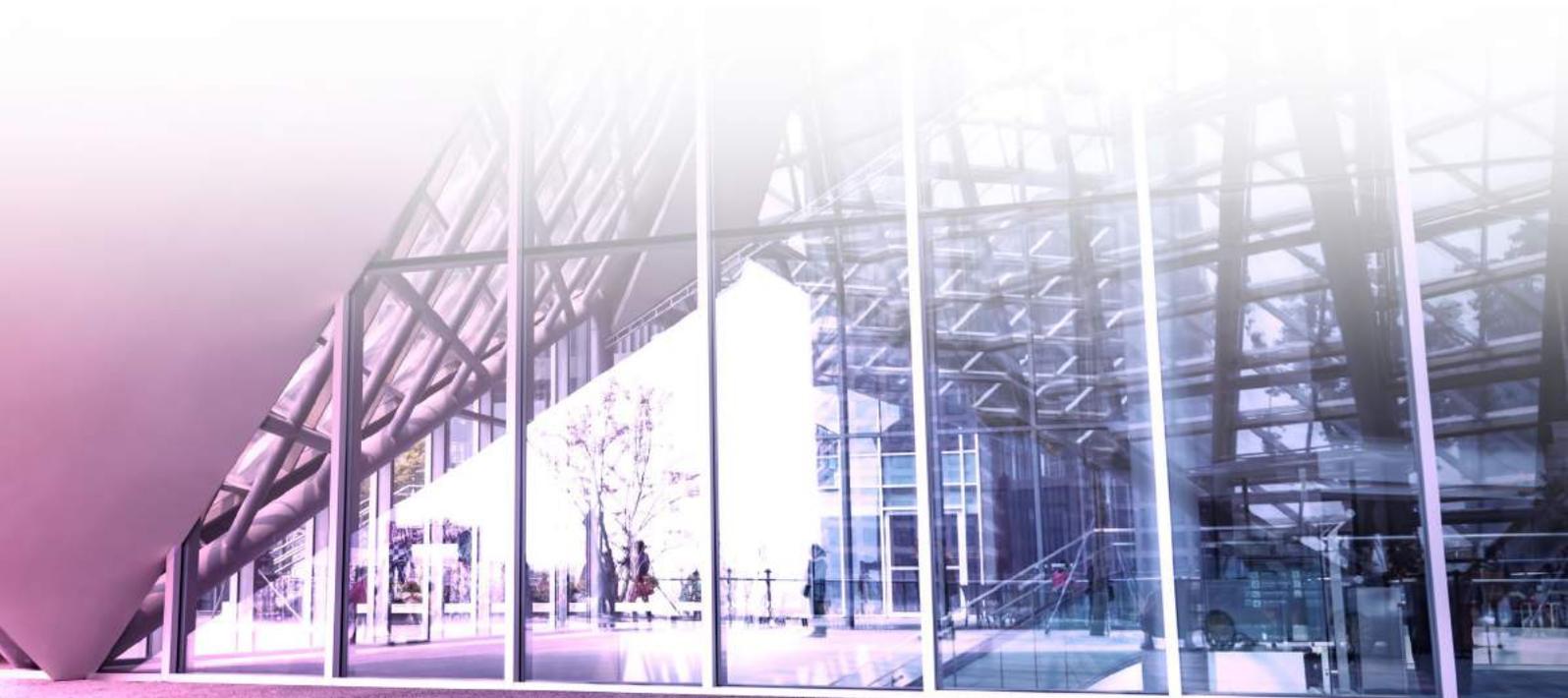
El *departamento de mantenimiento* responde a la segregación horizontal tradicional de los nichos de empleo: solo trabajan hombres en él, tanto en los puestos de base como en los de responsabilidad. La causa fundamental de esta segregación, en el caso del departamento de mantenimiento, es la persistencia de los estereotipos de género que sostienen una división sexual del trabajo, ya en retroceso, pero aún arraigada. Por ello:

- a) Las mujeres no se presentan a puestos en este departamento. Ellas dan por hecho, antes de siquiera intentarlo, que no van a conseguir el puesto de trabajo por el tipo de tareas a asumir.
- b) Los departamentos y hoteles prefieren a hombres en estos puestos. Consideran que las mujeres carecen de la fuerza física, conocimientos y destrezas que se consideran

necesarias para su desarrollo.

El mismo fenómeno, pero a la inversa, sucede en el *departamento de pisos y limpieza*, donde los hombres aparecen muy infrarrepresentados. Este hecho también responde a la concepción histórica y socialmente construida de lo que pueden o no pueden hacer mujeres y hombres, de las tareas y funciones asumidas y que se espera que asuman unos y otras. La tradicional división sexual del trabajo, reflejada aquí en escenarios segregados, dificulta la entrada de mujeres en ciertos departamentos (estereotipados como masculinos) al igual que la entrada de hombres a otros departamentos (estereotipados como femeninos).

Ahora bien, hay una diferencia importante entre ambos escenarios segregados, mantenimiento y pisos-limpieza: mientras en el primero la presencia de mujeres es nula, en el segundo sí que hay hombres, en los puestos de valets y en los de responsabilidad, aunque sea reducida. Es también un fenómeno conocido el hecho de que en los espacios de segregación horizontal feminizados hay una mayor apertura para incorporar a los hombres (enfermería), también los puestos de responsabilidad están ocupados y a veces copados- por los hombres (caso de las maestras y maestros). No ocurre así en los nichos laborales con inmensa mayoría de hombres. En estos últimos, la entrada de las mujeres ha sido muy progresiva y con un techo de cristal que aún perdura incluso en los pioneros.



## ➤ 2: LAS MUJERES LLEGAN A ESTOS PUESTOS EN PEORES CONDICIONES, POR UN CAMINO QUE ADQUIERE FORMA DE LABERINTO DE CRISTAL. UN LABERINTO EN EL QUE SE ENCUENTRAN CON LIMITACIONES Y DILEMAS QUE CONDICIONAN SU VIDA FAMILIAR, PERSONAL Y LABORAL

La segunda de las conclusiones generales de esta investigación se refiere a la existencia de un *laberinto de cristal*. La muestra de entrevistas refleja cómo las mujeres que quieren acceder a un puesto de responsabilidad en los hoteles se siguen encontrando con muchas barreras que les dificulta este acceso, mientras que los hombres relatan un camino más rápido, claro, con menos hitos de cambio, menos heterogéneo y más libre de diversos obstáculos que sólo mencionan las mujeres.

Las entrevistas a las personas que ocupan diferentes cargos de responsabilidad en los hoteles muestran unas trayectorias laborales muy diferentes para hombres y mujeres. Las trayectorias masculinas se corresponden con el denominado "*modelo central de carrera*" (Maranda y Comeau, 2000, citado en García, S., 2007), caracterizado por una promoción continuada, sin saltos ni parones, reconocimiento y prestigio, satisfacción con los ingresos y con su trayectoria laboral en general. Las trayectorias femeninas, en cambio, se corresponden con las *trayectorias periféricas*, marcadas por cambios más o menos bruscos en los recorridos, movilidad laboral no ascendente, prolongación de la etapa de inestabilidad y precariedad, períodos de abandono o reducción del desarrollo de carrera (García, S., 2008: 46).

En el sector hotelero en Tenerife coexisten dos grandes situaciones que afectan el acceso de las mujeres a la promoción: **el techo y el laberinto de cristal**. Las trayectorias se hacen complejas desde sus inicios o en la etapa intermedia, se prolongan en puestos específicos que acaban no representando las cualificaciones adquiridas y las expectativas de carrera, se experimentan serias dificultades para resolver la doble jornada en el caso de las mujeres con hijos/as o con familiares a cargo-. Los obstáculos pueden llegar a acumularse en este tipo de trayectorias, imposibilitando la igualdad de oportunidades y condiciones entre hombres y mujeres, en la promoción hacia los puestos de responsabilidad más prestigiosos.

El rol reproductivo aparece en las entrevistas como uno de los elementos que dificulta el acceso a los puestos de responsabilidad en el sector hotelero para las mujeres. La asignación social (lo esperado de ellas) y la autoasignación (lo asumido por ellas) sobre este rol de cuidados se mantiene en los *procesos de socialización* en la actualidad como un ancla que dificulta específicamente a las mujeres el desarrollo de cualquier profesión.

Añadido a esto, en los ámbitos de trabajo, como es del sector hotelero en Tenerife, se *asume esta asignación* marcada por la división sexual del trabajo, en dos sentidos: 1. que son las mujeres quienes desempeñan la doble presencia. 2. Que el rol de los cuidados es un asunto personal a resolver en los escenarios domésticos. Por ello, las prácticas del sector se ajustan a estos dos presupuestos, muy lejanos ya a planteamientos de corresponsabilidad y de compromiso social con los cuidados. Las limitaciones con las que se encuentran las mujeres, vinculadas al laberinto de cristal, se

pueden resumir en: a) perciben que tienen menos oportunidades de promoción; b) ocupan puestos de menor valor y remuneración; c) desempeñan funciones y responsabilidades por encima de las recogidas en sus contratos; d) renuncian en mayor medida a la promoción profesional, en unas ocasiones por las dificultades de conciliación y, en otras, por la limitación de su autopercepción de capacidades y la concepción androcéntrica del poder; e) permanecen más tiempo en los puestos de responsabilidad intermedios por lo que sus trayectorias profesionales son más largas hasta alcanzar puestos directivos; f) vinculada a estas experiencias está la percepción de que tienen que demostrar más para ser reconocidas y por ende, se sienten menos reconocidas en el trabajo que desempeñan; g) existe una escasa conciencia de la situación de desigualdad en la que se encuentran; h) tienen que lidiar con el desequilibrio en el reparto de las responsabilidades domésticas y familiares y la falta de apoyo o soporte social (tanto dentro de la empresa como desde las propias familias y las administraciones públicas).

Las principales consecuencias de estas limitaciones son:

- a) Las mujeres tardan más en llegar a los niveles de responsabilidad y permanecen más en los puestos intermedios.
- b) Lo hacen con mayor esfuerzo que los hombres, expresado en términos de renunciadas, cambios vitales, excesiva permanencia en puestos infracualificados y ajuste entre decisiones vitales-familiares y laborales.
- c) Encuentran limitaciones en la promoción que hacen que no accedan a los puestos deseados.
- d) En ocasiones, las mujeres pueden renunciar a su promoción, por considerarla incompatible con la conciliación (sin apoyo familiar y de la empresa).

A lo largo de sus trayectorias laborales y personales las mujeres han tenido que sortear un complejo entramado de obstáculos y se han tenido que enfrentar a difíciles decisiones relacionadas con su trabajo y familia que la gran mayoría de los hombres no se han tenido que plantear. En estos procesos están muy presentes los estereotipos y roles de género relacionados con la maternidad como elementos condicionantes de las decisiones. Estos dilemas se pueden agrupar en dos tipologías de trayectoria: a) las mujeres que condicionan su profesión a su maternidad, y b) mujeres que condicionan su maternidad y los cuidados a su carrera profesional.

El conflicto de la doble presencia no es exclusivo de estas mujeres con responsabilidades en el sector hotelero de Tenerife. Se repite prácticamente en todos los ámbitos profesionales, y solo en alguno de ellos las estructuras profesionales y de corresponsabilidad están modificándose para asumir la doble presencia como una característica no de las mujeres, sino de hombres y mujeres, en las profesiones del presente y del futuro, que invita a desarrollos innovadores y acordes con la necesaria igualdad de oportunidades.

Las mujeres se plantean su distribución del tiempo siempre en términos de renuncia: sea esta una renuncia a dedicarle más tiempo al empleo, más tiempo a la familia o más tiempo a los cuidados y desarrollo personal. Las principales decisiones, derivadas de su rol reproductivo, a las que se tienen que enfrentar las mujeres que trabajan en los hoteles son:

- a) Decidir si interrumpen o no su carrera profesional por el cuidado de las y los hijos (excedencia o abandono del puesto de trabajo).
- b) Decidir si renuncian a promocionar profesionalmente por el cuidado de las hijas/os.
- c) Decidir si sacrifican el pasar tiempo con las/os hijas/os por temor a perder el cargo o las oportunidades de promoción, que son escasas.

- d) Decidir en qué momento son madres: la maternidad planificada. Para no perder oportunidades de promoción.
- e) Decidir si renuncian a la maternidad: ser madre o ser profesional.
- f) Decidir si priman la carrera profesional de la pareja o marido.
- g) Decidir, finalmente, en lo cotidiano, organizar su tiempo-espacio para responder y priorizar lo laboral frente a lo familia o viceversa, según imprevistos y calendario laboral y familiar y, muchas veces, sin un apoyo o visibilización del problema tanto en la empresa como el entorno familiar-social.

Todas estas decisiones implican algún tipo de renuncia familiar o profesional. Los hombres en cambio no manifiestan estos dilemas, no describen este tipo de decisiones, y cuando lo hacen, no se las plantean en términos de renuncia, reconociendo además el rol de sus parejas (mujeres) como el encargado de tal agenda doméstica, reconociéndose en la misma como cooperantes o encargados de algunas funciones, en el mejor de los casos. Citando de nuevo a Murillo (2006) las carreras profesionales masculinas, y el tiempo que precisan, se sostienen en un excedente de tiempo proporcionado por las mujeres.

Se revela también en el marco de las entrevistas como el excedente de tiempo proporcionado por las mujeres también atañe a la delegación de los cuidados. Las mujeres con hijos/as han logrado promocionar y mantenerse en sus puestos de responsabilidad sin que el rol reproductivo les afectara de forma tan impactante, debido al apoyo de otras mujeres: madres, abuelas, hermanas, suegras y mujeres del servicio doméstico sustituyen la falta de apoyo social a la conciliación. Se trata de una cadena de cuidados femenina, que bien a través de procesos de familiarización o bien de mercantilización es toda una red femenina personal a la que no todas tienen acceso.

Sin esta red, como reconocen las entrevistadas, no hubieran podido acceder ni mantenerse en estos puestos, al no existir una red pública de apoyo, ni en la empresa ni en la sociedad. Los hoteles no cuentan con políticas ni servicios que favorezcan la conciliación, más allá de medidas puntuales, ni tampoco existen políticas ni recursos públicos que fomenten la conciliación y corresponsabilidad en los cuidados del hogar y la familia. Todo ello da lugar a que sean las mujeres, desde el ámbito privado, quienes tengan que asumir las responsabilidades derivadas del cuidado familiar.

Como afirma Sarrió y cols. (2002: 181) las acciones dirigidas a incrementar la presencia de mujeres en equipos directivos exigen, como condición necesaria para ser efectivas, aligerar las responsabilidades familiares, potenciando que las cargas domésticas sean compartidas por hombres y mujeres.

Parece claro que es necesario fomentar la conciencia de la maternidad, y del cuidado de los hijos/as y otras personas como un bien social, necesario para el mantenimiento de todas las personas. Esto implica asumir que quienes dan a luz a los niños y niñas del mañana (las mujeres) y quienes deben velar por ellos y ellas (mujeres y hombres) no pueden hacerse cargo de esta cuestión de espaldas al resto del funcionamiento de las organizaciones donde también son ciudadanos/as, trabajadores/as, consumidores/as.

Por lo tanto, no se puede hacer recaer la mayor parte de la responsabilidad derivada de los cuidados en las mujeres y en el ámbito privado. Es, al contrario, responsabilidad de todas las personas y todas las instituciones, públicas y privadas, innovar para garantizar los recursos necesarios para que todas las funciones puedan llevarse a cabo de forma armoniosa. De esta forma, las mujeres accederán al empleo y romperán el techo de cristal en condiciones de

igualdad, y compartirán derechos y obligaciones doméstico-privadas, básicas para el funcionamiento de las sociedades, también en igualdad.

La ausencia de corresponsabilidad familiar centrada en la negociación entre iguales en el ámbito familiar y la ausencia de medidas de conciliación en las empresas y de una apuesta por modelos de carrera realistas e integradores, construyen un panorama muy preocupante para el logro de la igualdad de oportunidades en el desarrollo de las carreras profesionales. Es responsabilidad de todos los agentes sociales eliminar las barreras para favorecer unas mejores y más eficientes formas de trabajo y carrera profesional.

La innovación para las empresas es el reto de su responsabilidad social para ajustar las condiciones de trabajo y carrera a estas nuevas demandas de una sociedad que camina hacia la igualdad entre mujeres y hombres. Las empresas que consigan hacerlo con más eficiencia, serán pioneras exitosas de nuevos modelos laborales y de promoción que mejorarán sin duda su imagen pública y su adecuación al mundo contemporáneo.



### **3: EL SECTOR HOTELERO DE TENERIFE NO CUENTA CON POLÍTICAS ACTIVAS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES QUE FAVOREZCA LA CONSECUCCIÓN DE LA IGUALDAD REAL Y EFECTIVA**

Vinculado con lo anterior, la tercera gran conclusión a la que llegamos es que las organizaciones vinculadas al sector no cuentan con políticas activas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, lo que dificulta que la igualdad en el sector sea real y efectiva. Las organizaciones a las que se hace referencia son: los sindicatos, las organizaciones profesionales, la administración, asociaciones del sector y los propios hoteles.

No tener en cuenta que los y las trabajadoras deben tener responsabilidades domésticas y privadas y que las empresas forman parte del tejido social que debe facilitar el ajuste cotidiano entre las necesidades laborales y doméstico-privadas, hace que el sector hotelero de Tenerife no se haya planteado establecer políticas de igualdad.

Estas políticas deberían centrarse en diseñar medidas para a) la conciliación entre la vida doméstica, privada y laboral que permita compatibilizar tanto a mujeres como a hombres- las responsabilidades familiares con el desarrollo de una carrera profesional; y b) un modelo de desarrollo profesional innovador, no ajustado al modelo central de carrera de las profesionales tradicionales, sino a las necesidades y demandas más actuales. No sólo de hombres y mujeres que desean dedicar su vida profesional al sector, también a una clientela que está cambiando y espera también ver estilos de trabajo y atención que representen a hombres y mujeres de forma equilibrada.

Esta ausencia de políticas específicas se traduce en el marco de las empresas hoteleras en un exiguo compromiso con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, siendo las causas principales las siguientes:

- a. La falta de conciencia de estas organizaciones sobre las desigualdades que se dan en el sector.
- b. La falta de conciencia del papel activo que pueden desempeñar como facilitadoras o lo contrario, limitadoras del acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad en los hoteles.
- c. La presencia de estereotipos y prejuicios de género, que hacen difícil acabar con el *techo de cristal*.

Además, el estudio arroja una realidad marcada por los siguientes factores que favorecen el mantenimiento del techo de cristal y que son:

1. En ocasiones, la política de recursos humanos en la selección y promoción presenta sesgos de género. Los hoteles no cuentan con políticas formales de selección y promoción, dejando con frecuencia la decisión de estos procesos en manos de quienes están al frente de las jefaturas de cada departamento. Si bien en este punto hay que destacar que los hoteles pertenecientes a cadenas cuentan con programas de promoción interna y de formación directiva que son muy bien valorados por las personas entrevistadas, especialmente por las mujeres.

2. Las políticas de conciliación son inexistentes. Las empresas hoteleras tienen una concepción limitada de la conciliación. Se centran en la ordenación del tiempo de trabajo, sin tener en cuenta otros aspectos clave que favorecen la compatibilización del tiempo laboral con el personal y familiar. Y, sobre todo, la consideran como una cuestión personal o individual a resolver en el ámbito privado. Obviando que debería ser tratado como un asunto de responsabilidad social, clima laboral y organización flexible y adaptada de los estilos de trabajo.
3. La organización de los tiempos de trabajo. Las principales características de los puestos de responsabilidad son la gran dedicación y disponibilidad que exigen. El estar presente en el puesto de trabajo, la cultura del presentismo, es algo que está fuertemente arraigado en la cultura organizacional de los hoteles a pesar del desarrollo de las TIC y las posibilidades que ofrecen las nuevas cualificaciones de las plantillas. Esta exigencia significa largas jornadas y ausencia de horarios, lo que implica permanecer en el hotel durante diez o doce horas al día, a pesar de que esto no equivale a mayor productividad. Esta organización de los tiempos de trabajo representa una fuerte limitación para el acceso de las mujeres a los niveles de responsabilidad. O bien, implica fuertes renunciaciones para priorizar la profesión o la activación de cadenas de cuidados a las que no todas tienen acceso.
4. La ausencia de medidas de igualdad que remuevan los obstáculos que dificultan la superación de las desigualdades entre mujeres y hombres, hace más complicada y sufrida la trayectoria de las mujeres y además, y permite una pérdida de recursos humanos valiosos para la empresa que podrían recuperarse con acciones específicas.

El escaso apoyo de las otras organizaciones analizadas, se pone de manifiesto en la ausencia de objetivos o estrategias formales de igualdad. En algunas de estas se han identificado medidas concretas, como la adhesión de Ashotel al texto básico no negociado del "Protocolo para la detección y tratamiento en la empresa de situaciones de violencia de género producidas dentro y fuera de los lugares de trabajo", impulsado por la Asociación Española de Auditores Socio-Laborales y enmarcado en las acciones de Responsabilidad Social Corporativa, y acciones de sensibilización impulsadas desde el ámbito sindical. Las organizaciones sindicales se muestran más concienciadas con las situaciones de desigualdad de las mujeres en el sector, pero tampoco cuentan con programas dirigidos a reducirlas.

Por último, hay que señalar cómo la regulación del Convenio Colectivo de Hostelería de la provincia en las materias de acceso al empleo, la contratación, la promoción, la maternidad y la conciliación de la vida laboral con la personal y familiar, no contienen elementos ni criterios específicos para contribuir a la presencia equilibrada de mujeres y hombres en puestos de responsabilidad en los hoteles de Tenerife.

Un aspecto que conviene resaltar es que algunos hoteles están reconociendo el valor que aportan las mujeres a los puestos de responsabilidad. La creciente presencia de mujeres en estos cargos en el sector hotelero en Tenerife es buena prueba de ello.

De lo expuesto, se puede concluir que es imprescindible incorporar la perspectiva de género en todas las organizaciones vinculadas al sector hotelero, especialmente en los propios hoteles. Una perspectiva que ha de estar presente en todas las áreas y departamentos, así como en los diferentes procesos de organización del personal, de los tiempos de trabajo, de la selección y promoción, etc. La finalidad de contemplar esta perspectiva no es exclusivamente favorecer el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad, sino también asegurar las potencialidades o el valor profesional que estas mujeres y otras en otros puestos puedan aportar a las empresas hoteleras.



#### LOS NUEVOS ESTILOS DE LIDERAZGO COMO FACILITADORES DEL ACCESO DE LAS MUJERES A LOS PUESTOS DE RESPONSABILIDAD EN IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Con frecuencia las investigaciones sobre el acceso de las mujeres a los espacios de toma de decisiones se centran en los aspectos negativos. Por un lado, se analizan las dificultades que tienen las mujeres para acceder y desarrollar su trabajo en esos puestos, y por otro lado, las consecuencias que tienen para su vida personal y familiar, proyectando de esta manera una imagen que resulta poco edificante o ejemplarizante, al hacer hincapié en aspectos como la renuncia a la familia, los conflictos que sufren, la desatención familiar, la inestabilidad de la pareja, el escaso reconocimiento social que reciben estas mujeres, entre otros muchos. Pocas veces se han realizado estudios resaltando los aspectos positivos de la presencia de las mujeres en los puestos de responsabilidad, beneficiosos tanto para las propias mujeres como para las organizaciones en las que ejercen responsabilidades.

Es necesario resaltar las aportaciones que las mujeres pueden hacer a las organizaciones y a la sociedad en general, las ventajas derivadas de la participación femenina en los equipos de dirección y toma de decisiones han sido valoradas recientemente no sólo como una reivindicación que beneficia a las mujeres, sino como un modo de afrontar las exigencias planteadas por el entorno laboral actual (Ramos et. al., 2003: 269). En este caso, el foco de atención no se dirige sólo a reivindicar los derechos fundamentales que poseen las mujeres ni tampoco a analizar los obstáculos que se interponen en su desarrollo profesional. Con un tono mucho más positivo, se apela a las ventajas del criterio de diversidad y a los beneficios que la diversidad de género puede aportar a las organizaciones y al progreso social general.

Muchas empresas están tomando conciencia del talento que se pierde con la infrarrepresentación de las mujeres en los puestos de responsabilidad. Algo que están reconociendo seleccionando y/o promocionando a mujeres para los cargos directivos. Un ejemplo lo hemos encontrado en un grupo hotelero tinerfeño que cuenta con siete establecimientos alojativos y todos están dirigidos por mujeres.

Es habitual encontrar multitud de ejemplos de liderazgo masculino en positivo, hombres de éxito que tienen a sus familias o no las tienen (en estos casos no se presentan como renuncias sino como libres elecciones) y que constituyen auténticos referentes para otros hombres. Este es otro de los retos en el camino hacia la igualdad, el dar a conocer a mujeres de éxito (no sólo en los niveles de máxima responsabilidad, sino especialmente en los de media responsabilidad donde parece que son mayoría) para que el conjunto de mujeres pueda mirarse en ellas, como referentes de éxito a imitar, destacando tanto el valor añadido que las mujeres aportan al espacio público en general, como a las organizaciones empresariales en particular.

Los cambios económicos, sociales, culturales y tecnológicos obligan a las organizaciones a adaptarse si quieren mantenerse activas, si quieren seguir funcionando con éxito en un mundo cambiante. El turismo en general, y el subsector hotelero en particular no están al margen de estos cambios.

Es más, podría decirse que el turismo es uno de los sectores en los que de forma más intensa se viven y se perciben los cambios. La gran competencia que existe en este sector a nivel internacional y local con una enorme oferta de establecimientos alojativos, obliga a las empresas hoteleras a estar en un continuo proceso de adaptación a esas constantes transformaciones. Las y los turistas han cambiado sus patrones culturales y exigencias, siendo sus demandas más variadas, más exigentes y sus selecciones más cuidadosas: exigen más calidad y diversidad a la hora de elegir un hotel.

Encontramos un ejemplo de adaptación en uno de los hoteles participantes en la investigación, que quiere reconvertirse en un cinco estrellas. Para ello, está desarrollando un auténtico cambio global interno: en la organización del trabajo, el personal, las estrategias, los procedimientos, los protocolos, etc. Otro ejemplo de los cambios que se están dando en el sector lo vemos en la importancia que tiene la satisfacción de la clientela y que se refleja a través de las encuestas de satisfacción (mencionadas por varias de las entrevistadas). Las nuevas exigencias de la clientela llaman a nuevas formas de gestionar y liderar, acordes a los nuevos modelos de organizaciones en general, y específicas del sector también. Los estilos clásicos de liderazgo caracterizados por una marcada estructura vertical, la autoridad, la burocratización y rigidez en la división del trabajo (que incluye segregación horizontal), no se ajustan a las nuevas necesidades, que precisan de estilos de dirección centrados en las personas.

Los nuevos estilos de liderazgo y gestión de servicios están incorporando medidas de conciliación y para favorecer la corresponsabilidad entre trabajadores y trabajadoras. No se rigen tanto por la permanencia, sino por la capacidad de delegar, confiar y distribuir las tareas sin que medien en ella estereotipos u otras limitaciones. Implican garantizar que los y las mejores para el puesto son las personas que los ocupan, por lo que resulta inevitable establecer garantías para evitar que las barreras diferenciales hagan que se pierda capital humano valioso. En cuanto a las cualificaciones tácitas asociadas a estos nuevos estilos, la aportación innovadora incide en nuevas capacidades alejadas del liderazgo tradicional masculino, asociado a la autoridad impuesta. Cualificaciones relacionadas con la capacidad de negociación, observación, reconocimiento del trabajo, de convicción y otras habilidades sociales que consiguen un buen clima laboral imprescindible para que un equipo funcione bien en el complejo sistema de un hotel.

Finalmente, nuestra reflexión coincide plenamente con otras muchas investigaciones sobre el *techo de cristal*. De hecho, como conclusión final podemos hacer nuestra la afirmación de Agut y Martín (2003): *“En definitiva, que las mujeres tienen que superar múltiples barreras si quieren acceder y mantenerse en puestos de media y alta responsabilidad, es decir, puestos donde hay poder, es un hecho incuestionable ( ). Sin embargo, pese a que el acceso a estos puestos es complicado, no se puede calificar de imposible, en tanto en cuanto las mujeres dispongan de recursos que les ayuden a afrontar estos obstáculos, reduciéndolos o eliminándolos.*

Y nosotras añadimos:

***Y esos obstáculos no podrán ser nunca superados si no se entiende que el techo de cristal es un fenómeno social que afecta a todas las mujeres como grupo social, que las sitúa en una posición de desigualdad y limita su desarrollo no solo profesional, sino también personal y social. Y como fenómeno social que crea desigualdades se tienen que preocupar y ocupar de su superación todas las instituciones y estructuras sociales, culturales y económicas.***

Las empresas hoteleras que se comprometan activamente con la igualdad, no solamente estarán contribuyendo a superar las desigualdades en el marco de su responsabilidad social, sino que se verán beneficiadas por el incremento de su eficacia y la adaptación que suponen los procesos innovadores a los nuevos tipos de demanda de las y los turistas y nuevos/as profesionales del sector.

# RECOMENDACIONES Y PROPUESTA DE ACTUACIÓN PARA UN MODELO EQUITATIVO DE GESTIÓN EN EL SECTOR HOTELERO DE TENERIFE

## 7. RECOMENDACIONES Y PROPUESTA DE ACTUACIÓN PARA UN MODELO EQUITATIVO DE GESTIÓN EN EL SECTOR HOTELERO DE TENERIFE

El propósito del presente estudio ha sido analizar el fenómeno de techo de cristal en la industria hotelera de Tenerife para definir recomendaciones de cara al establecimiento de un modelo de gestión equitativo.

**Las conclusiones de esta investigación confirman la existencia del *techo de cristal* que co-existe con el *laberinto* y la ausencia de una política activa de género en las organizaciones vinculadas al sector.** Este estudio también ha puesto de manifiesto que las mujeres están sobradamente preparadas para ejercer puestos de responsabilidad, que están motivadas para ello, y además las que logran acceder lo hacen con una gran responsabilidad y compromiso y mostrando una gran eficacia en su desempeño, como así lo reconocen las personas entrevistadas. Aun así, continúan siendo minoría, continúan estando infrarrepresentadas en los diferentes niveles de responsabilidad, y estando en peores condiciones que los hombres en puestos similares. Todo ello evidencia la situación de discriminación en la que se encuentran las mujeres en el sector hotelero. Un problema que perjudica no sólo a las mujeres, sino a los hoteles, y a toda la sociedad en general.

Resulta necesaria la búsqueda de estrategias y soluciones que posibiliten la incorporación de las mujeres en igualdad de oportunidades y condiciones que los hombres a los puestos de responsabilidad. Estrategias que ayuden a transformar las trayectorias laborales femeninas, para alejarlas de esos *laberintos* que son en la actualidad, y, sobre todo, que rompan definitivamente el *techo de cristal* en el ámbito hotelero en Tenerife. Todo ello con una doble finalidad: 1) garantizar la igualdad de oportunidades y condiciones de las mujeres en los hoteles de la isla, y 2) contar con las aportaciones que las mujeres pueden hacer en los distintos niveles de responsabilidad y toma de decisiones en el sector hotelero.

Para ello se han definido una serie de recomendaciones cuya finalidad es sentar las bases para la definición y validación de un *Modelo Equitativo de Gestión en el sector hotelero de Tenerife*.

Los valores de este modelo se centran en aquellos que hacen posible que la equidad y la igualdad entre mujeres y hombres sea efectiva y son:

**Diversidad, Responsabilidad, Equidad, Igualdad, Liderazgo,  
Buen clima laboral, Participación, Corresponsabilidad,  
Solidaridad y Justicia.**

Los elementos que vertebrarán el Modelo Equitativo de Gestión son:



Se trata de gestionar la empresa desde la óptica de la equidad social, haciéndola compatible con la rentabilidad y la eficiencia, abordando los diferentes procesos a tener en cuenta en la gestión de las personas para lograr un desarrollo viable, sostenible y equitativo.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones, que podrán ser mejoradas, sobre las líneas que deberá seguir el Modelo Equitativo de Gestión identificando sus objetivos:

- 1. Diagnóstico y análisis desde la categoría de género del sector hotelero**
  - Disponer de estadísticas desagregadas por sexo en el sector hotelero.
  - Estudiar con carácter periódico la situación de los hoteles de Tenerife en relación a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
  - Identificar situaciones de desigualdad entre mujeres y hombres, para el impulso de medidas correctoras.
- 2. Sensibilización y formación en materia de igualdad entre mujeres y hombres**
  - Formar, sensibilizar y orientar en el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
  - Sensibilizar a mujeres y hombres sobre los beneficios de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
  - Visibilizar las desigualdades existentes en el sector hotelero.
  - Favorecer una gestión libre de sesgos de género.

-  **3. Política de recursos humanos**
  - Asegurar que la política de recursos humanos respeta el principio de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres.
  - Garantizar procesos de selección y promoción objetivos e imparciales.
  - Definir los requisitos y criterios de valoración para la promoción profesional.
  - Establecer procedimientos y sistemas formalizados que garanticen que cada etapa del proceso de selección o promoción se realiza de manera ordenada y objetiva.
  - Asegurar la utilización de un lenguaje inclusivo en la redacción de las ofertas de empleo y en todo el proceso de selección.
  
-  **4. Políticas de conciliación y corresponsabilidad**
  - Fomentar la asunción de la corresponsabilidad de los agentes sociales y económicos del sector que coadyuve a la superación de los obstáculos derivados de la conciliación entre el trabajo productivo y reproductivo.
  - Dar valor al trabajo reproductivo como fundamental para sostener el sistema social.
  - Visibilizar las necesidades de conciliación y de corresponsabilidad en el sector hotelero.
  - Facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.
  
-  **5. Visibilidad del talento de las mujeres**
  - Visibilizar trayectorias exitosas de mujeres en el sector hotelero de Tenerife.
  - Poner en valor el saber y el saber hacer de las mujeres.
  - Ofrecer modelos de liderazgo femeninos como referentes.
  
-  **6. Representación y participación de las mujeres**
  - Fomentar la integración y participación equilibrada de mujeres y hombres en todas las áreas y niveles de las organizaciones, especialmente en los órganos de toma de decisiones.
  - Garantizar la participación equilibrada en la formación continua ofertada por la empresa.
  - Motivar la representación igualitaria en la negociación colectiva.
  
-  **7. Programas de liderazgo**
  - Aportar claves y herramientas que faciliten la promoción de las mujeres.
  - Promover competencias facilitadoras para la promoción profesional de las mujeres.
  - Potenciar, aprovechar y retener el talento de las mujeres.
  
-  **8. Responsabilidad Social Corporativa**
  - Incluir en la política de responsabilidad social corporativa la igualdad entre mujeres y hombres como principio.
  - Asumir en el marco de la responsabilidad social corporativa actuaciones que favorezcan la consecución de la igualdad real y efectiva.

## 7.1 Metodología para la elaboración y puesta en marcha de un modelo equitativo de gestión

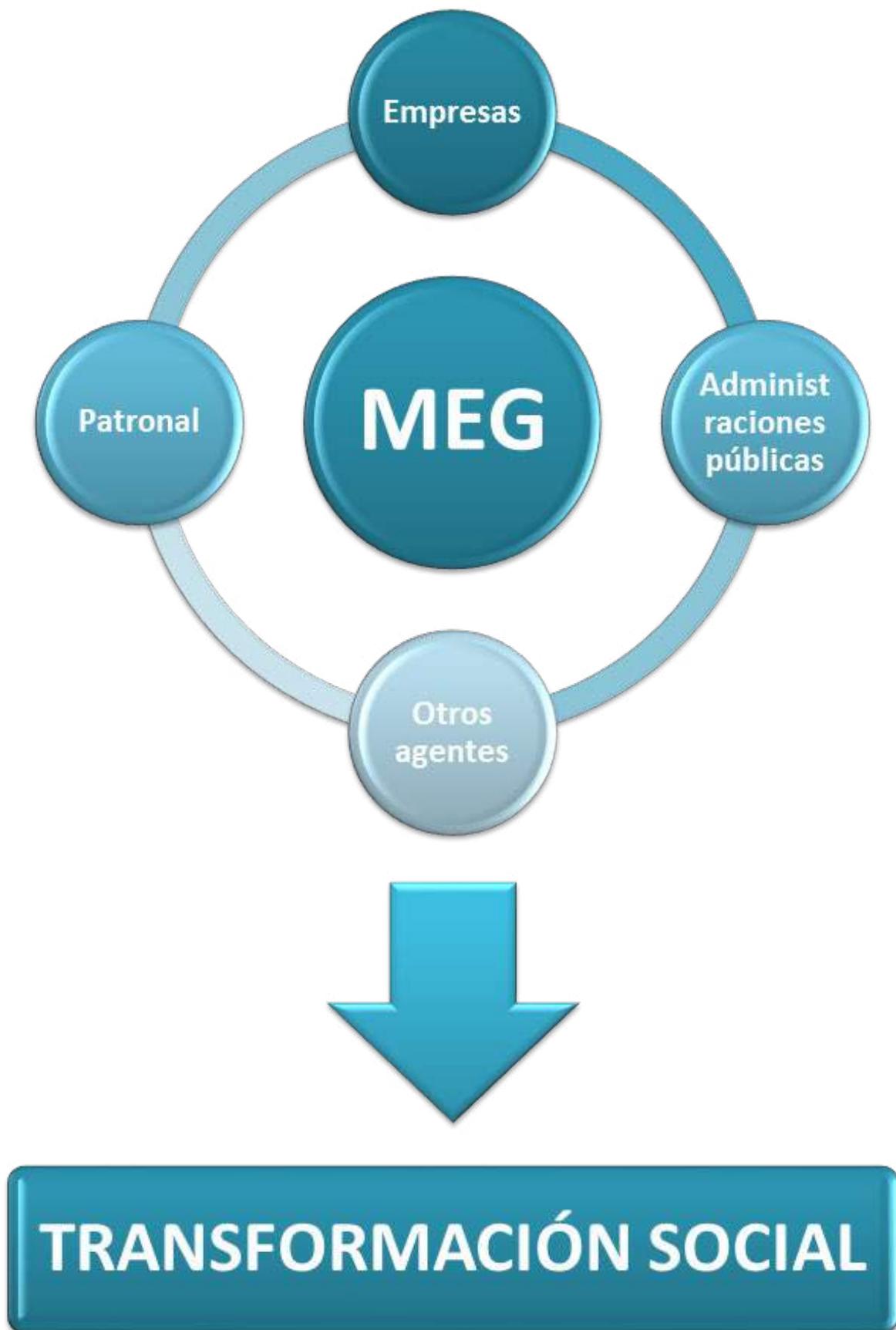
Hasta este momento se ha focalizado la atención en las empresas hoteleras que son quienes tienen que implementar el Modelo Equitativo de Gestión. Sin embargo, la responsabilidad de su puesta en práctica no solamente puede recaer sobre los hoteles, a pesar de tener un peso importante, ya que si lo que se pretende es conseguir una transformación social es necesaria la corresponsabilidad de todos los agentes que actúan e influyen en el sector hotelero de la isla de Tenerife.

Aun siendo el foco de atención las empresas hoteleras, éstas no disponen ni de los recursos suficientes, ni de las competencias administrativas necesarias, para generar cambios en el entorno social, acompañante imprescindible de los cambios que este MEG pretende conseguir en la industria hotelera.

Así, se convierte en condición indispensable que el MEG que deberá ser implementado en las empresas hoteleras, vaya secundado de un Plan de Actuaciones con la implicación de las administraciones públicas con competencias en el sector, la patronal hotelera ASHOTEL y otros agentes como pueden ser los sindicatos u otras asociaciones de empresariado del sector turístico.

La implementación de las líneas de intervención del MEG y el cumplimiento de sus objetivos, no podrá ser posible sin la implicación y el trabajo participativo y colaborativo de todos y cada uno de los agentes. Ya que las actuaciones de todos ellos, en su conjunto, que deberán ser definidas de manera colaborada, conseguirán un impacto social de transformación, que es lo que se pretende.





# BIBLIOGRAFÍA

## 8. BIBLIOGRAFÍA

AGUT, S. Y MARTÍN, P. (2007). "Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica", *Apuntes de Psicología*, Vol. 25, nº 2, pp. 201-214.

Álvaro Page, M. (1996) "Diferencias en el uso del tiempo entre varones y mujeres y otros grupos sociales". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 74, pp. 291-326

ANCA, C.; ARAGÓN, S. (2007). "La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional. *Revista Latinoamericana de Administración*, nº 38, 2007, pp. 95-63.

ANKER, R. (1997). La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías. *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 116 (1997), nº 3.

BARBERÁ, E. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 50, pp. 37-53.

BARBERÁ, E. Y RAMOS, A. (2004). "Liderazgo y discriminación de género", *Revista de Psicología General y Aplicada*, Vol. 57, nº 2, pp. 147-160.

BARBERÁ, E., RAMOS, A. y SARRIÓ, M. (2000). "Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto NOWDI XXI". *Papeles del Psicólogo*, nº 75.

BARBERÁ, E.; RAMOS, A.; SARRIÓ, M; CANDELA, C. "Más allá del "techo de cristal". Diversidad de género", 2002. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 40, pp. 55 a 68.

BARBERÁ, E.; RAMOS, A.; y CANDELA, C. (2011). "Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres". *Revista Psicothema*. Vol. 23, nº 2, pp. 173-179.

BARBERÁ, E.; SARRIÓ, M. y RAMOS, A. (2000). "Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido", *Quaderns Feministes*, nº 2, Universidad de Valencia.

BARBERÁ, T, ESTELLÉS, S. y DEMA, C. (2009). "Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres. El 'techo de cristal'. XIII Congreso de Ingeniería de Organización, Barcelona.

BECK-GERNSHEIM, E. (2003) *La reinención de la familia. En busca de nuevas formas de convivencia*. Barcelona: Paidós

BENERÍA, L. (1987). "Patriarcado o sistema económico? Una discusión sobre dualismos metodológicos", en Amorós, C. y otros. *Mujeres, ciencia y práctica política*. Debate. Madrid.

BERENQUER, G.; CASTELVI, J. M<sup>a</sup>; CERVER, E.; JUAN, C.; TORCAL, V. R. y DE LA TORRE, A. (1999). "El laberinto de cristal: un estudio sobre el caso de las mujeres a los puestos de dirección en las cooperativas de trabajo asociado valenciana. Dificultades y oportunidades", *Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado*, Valencia.

BOTÍA-MORILLAS, C. (2013). "Cómo diseñar una investigación para el análisis de las relaciones de género. Aportaciones metodológicas". *Revista Papers*, nº 98/3, pp.443-447.

BURIN, M. "El deseo de poder en la construcción de la subjetividad femenina. El 'techo de cristal' en la carrera laboral de las mujeres". En HERNANDO, A. (2003). *¿Desean las mujeres el poder? Cinco reflexiones en torno a un deseo conflictivo*. Minerva ediciones. Madrid.

BURIN, M. (2008). "Las 'fronteras de cristal' en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización". *Anuario de Psicología*. Vol. 39, nº 1, pp. 75-86.

BURIN, M. (2012). "El techo de cristal, aun en los cielos". Rev. Psicología.

CAMBRILES, M., et. al (2007). Diagnóstico y autodiagnóstico de barreras de género. Posicionamiento de la mujer frente al empleo. Colegio de Psicología de Andalucía Occidental. Proyecto EQUAL "e-Andaluzas en la Sociedad red". Iniciativa Comunitaria 2004-2007.

CAMPOS-SORIA, J.A.; ORTEGA, B.; ROPERERO, M.A. (2010), "Efectos de la segregación sobre las diferencias salariales de género en la hostelería andaluza: Una comparación entre diferentes zonas turísticas." Revista de estudios regionales, nº 89, pp. 43-65.

CASTAÑO, C. (2009). Mujeres y poder empresarial en España. Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad. Madrid.

CHINCHILLA, N.; POELMANS, S. y LEÓN, C. (2005). "Mujeres directivas bajo el techo de cristal", International Center of Work and Family. Disponible en <http://insight.iese.edu/es/doc.asp?id=00435&ar=6>.

CUADRADO, I., NAVAS, M. y MOLERO, F. "Mujeres y Liderazgo. Claves psicosociales del Techo de Cristal". Editorial Sanz y Torres, 2006.

CUESTA, O. (2009). "Inconvenientes de la fuerza de trabajo femenina dentro del mercado laboral. La selección y promoción en las empresas". Revista Clepsydra, nº 8, pp. 157-170.

DE LUIS CARNICER, P.; MARTÍNEZ SÁNCHEZ, A.; PÉREZ PÉREZ, M. y VELA JIMÉNEZ, M. J. (2006). "La representación femenina en los órganos de administración de las empresas. Un estudio en las 2.000 mayores empresas españolas", Aequalitas, nº 19, pp. 61-66.

EQUOTEL (2015). Libro Blanco EQUOTEL "Brecha salarial e igualdad de género en las empresas turístico-hoteleras: Estado de la cuestión y oportunidades de futuro". Disponible en: [www.proyectoequotel.es](http://www.proyectoequotel.es).

FERNÁNDEZ STEINKO, A. (1996). "La destrucción de las cualificaciones y la cultura industrial en España". Revista Internacional de Sociología, pp. 67-97.

GARCÍA CUESTA, S. (2008). "Mujeres en trayectorias periféricas de carrera: las abogadas en doble presencia". Revista Clepsydra, nº 7, pp. 43-70.

GARCÍA CUESTA, S. (2009). Género y Carrera Profesional. ULL: Colección Tesis Doctorales.

GARCÍA CUESTA, S. (2009) La abogacía en Santa Cruz de Tenerife. Una perspectiva de género. Revista Atlántida: revista canaria de ciencias sociales, Nº. 1, 2009, págs. 65-92

GARCÍA CUESTA, S. (2007). Género y Carrera Profesional. ULL: Colección Tesis Doctorales.

GILLIGAN, C. (1982) "In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development". Cambridge Mass.: Harvard University Press.

GIMENO, M. J. y ROCABERT, E. (1998). "Barreras percibidas por las mujeres en su proceso de toma de decisión vocacional". Revista de Orientación y Psicología (ROP). Vol. 9, nº 15, pp. 25-36.

GRANT THORNTON. An instinct for growth. "Mujeres directivas: en el camino hacia la alta dirección". Grant Thornton International Business Report 2015.

HENRÍQUEZ, R.M.; DÍAZ, F.M.; MENA, L.; CUESTA, O. Y LEÓN, M.E. (2006). Estudio sobre desigualdades retributivas de mujeres y hombres en Canarias. Instituto Canario de la Mujer.

HERNÁNDEZ MARTÍN, R. (2016) "Impactos Económicos del Turismo" En, ¿Existe un modelo turístico canario?", Colección Horizonte del Turismo en Canarias/ULL Opina ISBN: 978-84-617-6282-

HUETE, R., BROTONS, M. y SIGÜENZA, M. C. (2016). "La desigualdad entre mujeres y hombres en el sector hostelero español". Revista Estudios y perspectivas en Turismo. Vol. 25, pp.73-87.

IBÁÑEZ, M., (2008). "La segregación ocupacional por sexo a examen: características personales, de los puestos y de las empresas asociadas a las ocupaciones masculinas y femeninas". Revista española de investigaciones sociológicas (REIS), nº 123, pp. 87-122.

IMPACTUR. Estudio de Impacto Económico del Turismo sobre la economía y el empleo de las islas Canarias. 2015. Elaborado por Exceltur.

JIMENO, F. J. Y REDONDO, M. (2011). "El poder empresarial en Cantabria desde una perspectiva de género. Estudio de la participación de mujeres en Consejos de Administración.

LÓPEZ, M. (dirección). BALEYRON, C. (autoría), (2012). "Estudio comparado. La representación de la mujer en la economía social. Reto o realidad. Sociedades laborales de Andalucía (FEANSAL)". Servicio Andaluz de Empleo. Consejería de economía, innovación, ciencia y empleo. Junta de Andalucía.

LUPANO, M. L. "Nuevas metáforas acerca de las mujeres líderes". Psicodebate 9. Psicología, cultura y sociedad.

MARANDA, M.F. y COMEAU, Y. (2000) "Some contributions of sociology to the understanding of career, en A. Collins y R.A. Young. "The Future of Career". Cambridge: Cambridge U. Press

MARTÍN ROJO, L. Y GÓMEZ ESTEBAN, C. (2002) "Narratives at work: when women take on the role of managers", en R. Wodan y P. Weiss. Theory and Interdisciplinarity. Macmillan/Palgrave, pp. 241- 272

MARRERO, J. R. (2003). La estructura y dinámica de los mercados de trabajo en las actividades de servicio: el caso del sector turístico canario. Cabildo de Gran Canaria.

MARRERO, J. R. (2015). "La sobrecualificación en el sector turístico: el caso español (1987-2011)". Cuadernos de Relaciones Laborales. Vol. 33, pp. 149-168.

MARRERO, J. R., RODRÍGUEZ, P Y RAMOS-HENRÍQUEZ, J. M. (2016). "La flexibilidad laboral en el sector turístico. Un análisis a partir de las ofertas de empleo". Revista Estudios y perspectivas en turismo. Vol. 25, pp. 143-163.

MOLERO (dir.) (2009). "Mujer y liderazgo en el siglo XXI: una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de alta responsabilidad". Instituto de la Mujer.

MURILLO, S. (2006). "El mejor criterio de selección: la imparcialidad". En [http://elpais.com/diario/2006/09/17/opinion/1158444011\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2006/09/17/opinion/1158444011_850215.html)

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (1997). "El acceso de las mujeres a los puestos de dirección", OIT, Ginebra." Universidad de Cantabria.

PERELLO, T. (2009). "Y tendrás más tiempo... estrategias privadas de conciliación", Asparkia: investigación feminista, nº 20. La conciliación entre lo personal, lo doméstico y lo laboral en el siglo XXI. Una mirada pluridisciplinar, pp. 17-33.

PONTÓN, P. y PASTOR, I. (2016). "Los discursos de la igualdad en la empresa. El caso de la industria química de Tarragona". Cuadernos de Relaciones Laborales, nº 34(1), pp. 129-149.

PRIETO, C. (ed.), (2007). Trabajo, género y tiempo social. Editorial Complutense. Madrid.

RAMOS, A. (2005). "Mujeres directivas: un valor en alza para las organizaciones laborales", Cuadernos de Geografía. Nº 78, Valencia, pp. 191-214.

RAMOS, A.; BARBERÁ, E. y SARRIÓ, M. (2003). "Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género", Anuario de Psicología, Vol. 34, nº 2, pp. 267-278.

SARRIÓ, M., BARBERÁ, E. RAMOS, A. y CANDELA, C. (2002). "El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres", Revista de Psicología Social, nº 17 (2), pp. 167-182.

SEGOVIA, M. (dir.) (2013). "Mujer y techo de cristal en el sector turístico". Estudios e Investigaciones del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de oportunidades.

TORNS, T. (1995). "Mercado de trabajo y desigualdades de género"; Cuaderno de Relaciones Laborales, nº 6. Servicio de Publicaciones, Universidad Complutense de Madrid.

VACÁRCEL, A. (1997). "La política de las mujeres". Ediciones Cátedra. Universitat de València. Instituto de la Mujer. Madrid.

WIRTH, L. (2002). "Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección", Colección Informes OIT, nº 58, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.





# ANEXOS

## 9. ANEXOS

Los anexos presentados son:

### 1. RELACIÓN DE GRÁFICOS Y TABLAS.

- 1.a. Relación de gráficos.
- 1.b. Relación de tablas.

### 2. CUESTIONARIOS ELABORADOS PARA CONOCER LA SEGREGACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL EN LOS HOTELES DE TENERIFE Y LAS MEDIDAS DE IGUALDAD APLICADAS.

- 2.a. Cuestionario 1. Segregación horizontal y vertical en los hoteles de Tenerife y las medidas de igualdad aplicadas
- 2.b. Cuestionario 2. Segregación vertical.

### 3. GUIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A AGENTES CLAVES.

- 3.a. Guión de la entrevista realizada a representante de la Junta directiva de Ashotel.
- 3.b. Guión de la entrevista realizada a persona representante del ámbito sindical.
- 3.c. Guión de la entrevista realizada a representante de la Junta directiva de la Asociación de gobernantas de hoteles y otras entidades de Tenerife.
- 3.d. Guión de la entrevista realizada a representante de la administración.

### 4. GUIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LAS PERSONAS QUE OCUPAN CARGOS DE RESPONSABILIDAD EN LOS HOTELES DE TENERIFE.

### 5. PUNTOS RELEVANTES PARA EL ANÁLISIS.

## ANEXO 1. RELACIÓN DE GRÁFICOS Y TABLAS

### *Anexo 1.a Relación de gráficos.*

- › Gráfico 1. Establecimientos según sexo de la dirección (nº y %).
- › Gráfico 2. Establecimientos según tipología.
- › Gráfico 3. Establecimientos según sexo de la dirección (nº).
- › Gráfico 4. Establecimientos según sexo de la dirección (%).
- › Gráfico 5. Establecimientos según nº de estrellas (nº).
- › Gráfico 6. Establecimientos según nº de estrellas (%).
- › Gráfico 7. Establecimientos según tipo y nº de estrellas (nº).
- › Gráfico 8. Establecimientos según tipo y nº de estrellas (%).
- › Gráfico 9. Establecimientos según nº de estrellas y sexo (nº).
- › Gráfico 10. Establecimientos según nº de estrellas y sexo (%).
- › Gráfico 11. Apartamentos según sexo de la dirección (nº).
- › Gráfico 12. Apartamentos según sexo de la dirección (%).
- › Gráfico 13. Hoteles según sexo de la dirección (nº).
- › Gráfico 14. Hoteles según sexo de la dirección (%).
- › Gráfico 15. Establecimientos según nº de camas (nº).
- › Gráfico 16. Establecimientos según tipo y nº de camas (nº).
- › Gráfico 17. Establecimientos según tipo y nº de camas (%).
- › Gráfico 18. Establecimientos según nº de camas y sexo (nº).
- › Gráfico 19. Establecimientos según nº de camas y sexo (%).
- › Gráfico 20. Establecimientos según localización (nº y %).
- › Gráfico 21. Establecimientos según tipología y localización (nº).
- › Gráfico 22. Establecimientos según localización y sexo (nº).
- › Gráfico 23. Establecimientos según localización y sexo (%).
- › Gráfico 24. Establecimientos según pertenencia a cadena hotelera (nº y %).
- › Gráfico 25. Establecimientos según tipología y pertenencia a cadena (nº).

- › Gráfico 26. Establecimientos según tipología y pertenencia a cadena (%).
- › Gráfico 27. Establecimientos según cadena y sexo (nº).
- › Gráfico 28. Establecimientos según cadena y sexo (%).
- › Gráfico 29. Presencia de mujeres y hombres en los puestos de responsabilidad (%).
- › Gráfico 30. Presencia de mujeres y hombres en puestos de responsabilidad según departamentos (%).
- › Gráfico 31. Presencia de mujeres y hombres según el nivel de responsabilidad ejercida (%).
- › Gráfico 32. Presencia de mujeres y hombres en los puestos de 1º nivel de responsabilidad según departamentos (%).
- › Gráfico 33. Presencia de mujeres y hombres en los puestos de 2º nivel de responsabilidad según departamentos (%).
- › Gráfico 34. Presencia de mujeres y hombres en el departamento de Dirección según tipo de puestos (%).
- › Gráfico 35. Presencia de mujeres y hombres en el departamento de Recepción y Conserjería según tipo de puestos (%).
- › Gráfico 36. Presencia de mujeres y hombres en el departamento de Relaciones Públicas según tipo de puestos (%).
- › Gráfico 37. Presencia de mujeres y hombres en el departamento de Cocina según tipo de puesto (%).
- › Gráfico 38. Presencia de mujeres y hombres en el departamento de Restaurante y Bar según tipo de puestos (%).
- › Gráfico 39. Presencia de mujeres y hombres en el departamento de Actividades y Animación según tipo de puestos (%).
- › Gráfico 40. Presencia de mujeres y hombres en el departamento de Limpieza según tipo de puestos (%).
- › Gráfico 41. Presencia de mujeres y hombres en el departamento de Mantenimiento según tipo de puestos (%).
- › Gráfico 42. Presencia de mujeres y hombres en puestos de responsabilidad según nº de estrellas de los hoteles (%).
- › Gráfico 43. Presencia de mujeres en puestos de responsabilidad según número de estrellas de los hoteles (%).
- › Gráfico 44. Presencia de mujeres según departamentos, puestos y número de estrellas (%).

### *Anexo 1.b. Relación de tablas.*

- › Tabla 1. Establecimientos según tipología.
- › Tabla 2. Presencia de mujeres y hombres en los puestos de responsabilidad según departamentos (nº).
- › Tabla 3. Niveles de responsabilidad.
- › Tabla 4. Presencia de mujeres y hombres en los puestos de 1º nivel de responsabilidad según departamentos (nº).
- › Tabla 5. Presencia de mujeres y hombres en los puestos de 2º nivel de responsabilidad según departamentos (nº).
- › Tabla 6. Muestra de hoteles analizados según número de estrellas.
- › Tabla 7. Presencia de mujeres y hombres en puestos de responsabilidad según número de estrellas.
- › Tabla 8. Análisis Convenio Colectivo de Hostelería.
- › Tabla 9. Análisis del Convenio Colectivo en relación al techo de cristal.
- › Tabla 10. Acciones de igualdad desarrolladas por entidades vinculadas al sector.
- › Tabla 11. Entrevistas realizadas según cargo, sexo, edad, tipo de hotel y nivel de responsabilidad.
- › Tabla 12. Estereotipos de género
- › Tabla 13. Estereotipos y ocupaciones.

## ANEXO 2. CUESTIONARIOS. ELABORADOS PARA CONOCER LA SEGREGACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL EN LOS HOTELES DE TENERIFE Y LAS MEDIDAS DE IGUALDAD APLICADAS

### *Anexo 2.a. Cuestionario 1. Segregación horizontal y vertical en los hoteles de Tenerife y las medidas de igualdad aplicadas*

#### **Estudio sobre el Techo de Cristal en la industria hotelera de Tenerife**

##### Cuestionario

Buenos días, a continuación, y dentro del marco del *Estudio sobre el Techo de Cristal en la industria hotelera de Tenerife*, le invitamos a cumplimentar la siguiente ficha de datos sobre el establecimiento alojativo en el que usted trabaja.

El objetivo es conocer la distribución de la plantilla por áreas funcionales y departamentos, así como sus principales características y las medidas de igualdad desarrolladas.

*Todos los datos tendrán carácter anónimo y estadístico, y serán únicamente utilizados para el desarrollo del citado estudio.*

<b>Fecha de realización del cuestionario</b>	
--	--

#### **DESCRIPCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO HOTELERO**

Nombre del establecimiento hotelero	
Grupo hotelero del que forma parte	
Nº de estrellas	
Nº de camas	
Municipio	
Dirección	
Teléfono	
Fax	
E-mail	
Página Web	

Antes de empezar a responder al cuestionario le recomendamos hacer una lectura completa del mismo para hacerse una idea de la información solicitada, y cumplimentarlo en función de cómo tenga organizada la base de datos del personal. Así mismo, si no dispone de información para responder a alguna de las preguntas, déjela en blanco.



**Pregunta nº 3. Distribución de la plantilla en los departamentos de Cocina.**

Departamento: COCINA					
Grupo profesional retributivo Convenio	Ocupaciones / Puestos	Mujeres		Hombres	
		Nº de contratadas	Grupo profesional retributivo	Nº de contratados	Grupo profesional retributivo
1	Jefe/a de cocina				
2	2º/2ª Jefe/a de cocina				
3	Jefe/a de partida				
4	Cocinero/a				
4	Jefe/a de platería				
3	Oficial de repostero/a y panadero/a				
2	Repostero/a				
5	Ayudante de cocina				
4	Cafetero/a				
5	Marmitón, pinche de cocina, platero/a, fregador/a				

**Pregunta nº 4. Distribución de la plantilla en el departamento de Economato.**

Departamento: ECONOMATO					
Grupo profesional retributivo Convenio	Ocupaciones / Puestos	Mujeres		Hombres	
		Nº de contratadas	Grupo profesional retributivo	Nº de contratados	Grupo profesional retributivo
3	Encargado/a de economato y bodega				
4	Bodeguero/a				
5	Ayudante de economato				
1	Jefe/a de compras				

**Pregunta nº 5. Distribución de la plantilla en los departamentos de Pisos y limpieza.**

Departamento: PISOS Y LIMPIEZA					
Grupo profesional retributivo Convenio	Ocupaciones / Puestos	Mujeres		Hombres	
		Nº de contratadas	Grupo profesional retributivo	Nº de contratados	Grupo profesional retributivo
1	Gobernante/a				
3	Subgobernante/a				
3	Encargado/a de lencería y lavadero				
4	Camarero/a de piso				
4	Planchista				
4	Lavandero/a, lencero/a, costurero/a, planchador/a				
4	Valet de chambre-Mozo/a de habitaciones				
5	Limpiador/a				

**Pregunta nº 6. Distribución de la plantilla en los departamentos de Restaurante y Bar.**

Departamento: RESTAURANTE Y BAR					
Grupo profesional retributivo Convenio	Ocupaciones / Puestos	Mujeres		Hombres	
		Nº de contratadas	Grupo profesional retributivo	Nº de contratados	Grupo profesional retributivo
1	Jefe/a de sala				
1	Jefe/a de comedor				
1	Primer/a encargado/a de mostrador de cafés y Café bares				
1	Primer/a encargado/a de cafetería				
2	2º/2ª Jefe/a de restaurante o sala				
2	2º/2ª Jefe/a de comedor				
2	2º/2ª encargado/a de mostrador de cafés y Café bares				
2	Mayordomo/a de piso				
3	Jefe/a del sector				
4	Camarero/a de comedor y bares				
4	Dependientes/as de cafeterías y cafés-bares				
4	Planchista				
1	Primer barman/barwoman				
2	2º barman/barwoman				
4	Sumiller/a				
5	Ayudante de camarero/a				

**Pregunta nº 7. Distribución de la plantilla en el departamento de Catering.**

Departamento: CATERING					
Grupo profesional retributivo Convenio	Ocupaciones / Puestos	Mujeres		Hombres	
		Nº de contratadas	Grupo profesional retributivo	Nº de contratados	Grupo profesional retributivo
1	Jefe/a de operaciones de catering				
1	Jefe/a de sala de catering				
1	Supervisor/a de catering				
2	Jefe/a de equipo de catering				
5	Ayudante de equipo de catering				
4	Preparador/a de catering				
5	Mozos/as de catering				

**Pregunta nº 8. Distribución de la plantilla en el departamento de Colectividades.**

Departamento: COLECTIVIDADES						
Grupo profesional retributivo Convenio	Ocupaciones / Puestos	Mujeres		Hombres		
		Nº de contratadas	Grupo profesional retributivo	Nº de contratados	Grupo profesional retributivo	
1	Jefe/a de secciones de explotaciones y colectividades					
2	2º/2ª jefe/a de secciones de explotaciones y colectividades					
	Supervisor/a de explotaciones o colectividades					
4	Monitor/a cuidador/a de colectividades					
2	Jefe/a de compras de colectividades					

**Pregunta nº 9. Distribución de la plantilla en los departamentos de Servicios de Mantenimiento y Servicios Auxiliares.**

Departamento: SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES						
Grupo profesional retributivo Convenio	Ocupaciones / Puestos	Mujeres		Hombres		
		Nº de contratadas	Grupo profesional retributivo	Nº de contratados	Grupo profesional retributivo	
2	Encargado/a de trabajo					
3	Conductor/a de primera					
3	Segundo/a encargado/a de trabajo					
4	Conductor/a de segunda					
4	Piscinero/a					
4	Jardinero/a					
4	Mecánico/a calefactor					
5	Mozo/a de piscina					

## BLOQUE B. IGUALDAD

En este último bloque el objetivo es conocer las medidas de igualdad desarrolladas por la empresa. De las siguientes opciones tache la que proceda:

Se han realizado acciones informativas y formativas dirigidas a la plantilla sobre la igualdad de oportunidades en la empresa	Sí	No
La comunicación y la documentación de la empresa está redactada con lenguaje no sexista (por ejemplo nombra a la trabajadoras y trabajadores, a la clientela en lugar de el o los clientes, etc.).	Sí	No
A) Se desarrollan acciones para corregir la subrepresentación o sobrerrepresentación de mujeres en determinados puestos de trabajo y/o departamentos.	Sí	No
3.B) Especificar dos	a) b)	
Hay una presencia equilibrada de mujeres y hombres en los cargos directivos y/o de responsabilidad de la empresa.	Sí	No
Se realizan acciones específicas para promocionar a mujeres en cargos directivos y de responsabilidad (mediante acciones positivas de formación, por ejemplo).	Sí	No
5.B) Especificar dos	a) b)	
A) Hacen una política de contratación de personal orientada a mejorar el acceso de las mujeres a los puestos de alta responsabilidad.	Sí	No
6.B) Especificar		
Las medidas destinadas a facilitar la conciliación entre el tiempo laboral y personal (jornada continuada, horario flexible, reducción de la jornada, etc.) van dirigidas a todo el personal, hombres y mujeres, independientemente de su nivel jerárquico.	Sí	No
De las siguientes medidas de conciliación marque cuáles de ellas se han implementado en la empresa en el último año.		
Apoyo económico para sufragar gastos de guardería.	Sí	No
Beneficios sociales (seguro de vida, plan de jubilación, seguro médico, retribución a la carta, coche de empresa, etc.).	Sí	No
Cambios de turno y periodos vacacionales para compatibilizar o conciliar con la familia.	Sí	No
Compatibilización de horarios laborales con estudios.	Sí	No
Diseños adaptados de horarios laborales según las circunstancias del trabajador/a.	Sí	No
Facilidades para el desplazamiento.	Sí	No
Formación interna en igualdad de oportunidades.	Sí	No
Permisos/excedencias laborales para cuidados familiares.	Sí	No
Permitir la atención de tareas públicas/personales con recuperación de tiempo de trabajo más adelante.	Sí	No
Teletrabajo.	Sí	No
Ninguna	Sí	No
La empresa dispone de un protocolo de actuación para prevenir, detectar y actuar en casos de acoso sexual y/o por razón de sexo en el trabajo. <b>(En caso afirmativo adjuntar el Protocolo).</b>	Sí	No
A) Se han adoptado medidas específicas de prevención de riesgos laborales en el caso de mujeres embarazadas y/o en periodo de lactancia.	Sí	No

11.B) Especificar dos	a)		
	b)		
Existe un Plan de Igualdad de Oportunidades vigente dentro de la empresa. <b>(En caso afirmativo adjuntar el Plan de Igualdad)</b>	Sí	No	Se está elaborando
A) Se destinan recursos económicos al Plan de Igualdad	Sí	No	
13. B) Especificar presupuesto anual			
A) Se destinan recursos humanos al Plan de Igualdad <b>(existe un área, persona responsable de igualdad en la empresa)</b>	Sí	No	
14.B) Cuántas personas trabajan en la implementación del Plan de Igualdad			
14.C) Tienen formación específica en igualdad	Sí	No	
14.D) Especificar de qué área depende la/s personas responsables de la igualdad en la empresa			
Existe Comisión de Igualdad	Sí	No	

**Muchas gracias por su colaboración**

## Anexo 2.b. Cuestionario 2. Segregación vertical

### Estudio sobre el Techo de Cristal en la industria hotelera de Tenerife

Buenos días, a continuación, y dentro del marco del *Estudio sobre el Techo de Cristal en la industria hotelera de Tenerife*, le invitamos a cumplimentar la siguiente ficha de datos sobre el establecimiento alojativo en el que usted trabaja.

El objetivo es conocer quienes están ocupando los puestos de media y máxima responsabilidad en los distintos departamentos hoteleros.

**Todos los datos tendrán carácter anónimo y estadístico, y serán únicamente utilizados para el desarrollo del citado estudio.**

Fecha de realización del cuestionario	
---------------------------------------	--

Datos de identificación del hotel
Nº de estrellas
Nº de camas
Tipo de hotel (independiente, familiar, cadena o grupo hotelero)

En la tabla que se presenta a continuación se recogen los puestos de jefaturas y subjefaturas de los distintos departamentos. **Señale, por favor, con una X el sexo de la persona que ocupa cada uno de estos puestos.**

**Muchas gracias por su colaboración**

Departamentos	Puestos de responsabilidad	Mujer	Hombre
DIRECCIÓN	Director/a		
	Subdirector/a		
	Asistente de dirección		
	Adjunta/o de dirección		
	Otros puestos: especificar		

Departamento: RECEPCIÓN	Jefe/a de recepción		
	2º/ 2ª jefe/a de recepción		
	Responsable de reservas		
	Otros puestos: especificar		
<hr/>			
Departamento: RELACIONES PÚBLICAS	Jefe/a de Relaciones Públicas		
	2º/ 2ª jefe/a de Relaciones Públicas		
	Otros puestos: especificar		
<hr/>			
Departamento: COCINA	Jefe/a de cocina		
	2º/2ª Jefe/a de cocina		
	Jefe/a o Director/a de alimentos y bebidas		
	Otros puestos: especificar		
<hr/>			
Departamento: RESTAURANTE Y BAR	Jefe/a de restaurante – Maître		
	2º/2ª Jefe/a de restaurante– 2ª/2ª maître		
	Jefe/a de comedor		
	2º/2ª Jefe/a de comedor		
	Primer barman/barwoman		
	2º barman/barwoman		
	Otros puestos: especificar		
<hr/>			
Departamento: PISOS Y LIMPIEZA	Gobernante/a		
	Subgobernante/a		
	Otros puestos: especificar		
<hr/>			
Departamento: ANIMACIÓN / ACTIVIDADES	Jefe/a de actividades		
	2º/2ª jefe/a de actividades		
	Otros puestos: especificar		
<hr/>			
Departamento: MANTENIMIENTO	Jefe/a de mantenimiento		
	2º/2ª jefe/a de mantenimiento		
	Otros puestos: especificar		

## ANEXO 3. GUION DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A AGENTES CLAVES

### *Anexo 3.a. Guion de la entrevista realizada a la persona representante de la Junta directiva de Ashotel*

Buenos días/tardes. Como ha podido comprobar en la carta de colaboración enviada, esta entrevista forma parte del *Estudio sobre el Techo de Cristal en la industria hotelera de Tenerife*. En esta primera parte exploratoria, nos parece importante contar con las opiniones de personas ocupan cargos relevantes en entidades vinculadas con el objeto de estudio, consideramos que pueden proporcionar información clave para enfocar el resto del trabajo que pretendemos desarrollar.

El objetivo general es conocer los factores psicosociales que dan lugar a la existencia del llamado “Techo de cristal” en relación con la ocupación de puestos de responsabilidad en la industria hotelera de Tenerife.

Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán analizadas junto a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la recogida de información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano lleva mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!



#### **1. Descripción de Ashotel (breve).**

Fecha en la que se constituyó la Asociación. Fines y funciones de Ashotel. Cuál es el procedimiento para que un establecimiento hotelero pase a formar parte de la Asociación: es Ashotel quien invita o el establecimiento quién lo solicita. Tiene Ashotel algún criterio a la hora de dar el visto bueno a un establecimiento, o todos los establecimientos pueden formar parte. Qué servicios presta Ashotel a sus establecimientos socios, y/o qué ventajas tiene para el establecimiento.

#### **2. Breve trayectoria profesional y personal (breve).**

Puesto que ocupa. Desde cuándo ocupa este puesto. Formación. Siempre ha trabajado en el ámbito del turismo y el hotelero.

#### **3. Descripción generalizada del sector hotelero en la isla (breve).**

Los establecimientos hoteleros forman parte mayoritariamente de grupos o cadenas hoteleras. Peso de las empresas familiares en el sector.

**4. Desde Ashotel, qué percepción se tiene de las condiciones laborales de las y los trabajadores en el ámbito hotelero.**

Cómo son las condiciones laborales comparadas con otras ramas de actividad.

Prima la estabilidad en el empleo o, por el contrario, la inestabilidad es su principal característica.

Hay diferencias significativas por áreas funcionales y departamentos en cuanto a estabilidad/inestabilidad en el empleo.

Y en cuanto al tipo de contrato, priman los de media jornada o jornada completa.

Cómo se distribuyen por áreas funcionales hombres y mujeres y por qué.

Existen diferencias en las condiciones laborales según categorías profesionales. Por qué.

**5. Los datos nos presentan una realidad del empleo en el sector del turismo muy feminizada, y también en el sector hotelero, sin embargo, los puestos de responsabilidad siguen estando mayoritariamente en manos de los hombres.**

Comparte esta opinión. A qué cree que se debe, causas.

Cree que esta situación también se da en los establecimientos hoteleros en la isla. ¿Cuáles cree que son las razones?

Ha percibido cambios en los últimos años en este sentido ¿hay más mujeres ocupando estos puestos? Qué es lo que ha generado este cambio (muy importante). Y al mismo tiempo, qué es lo que limita el cambio, es decir, cuáles son las dificultades con las que se encuentran las mujeres para acceder y permanecer en esos puestos.

**6. Existe un sistema de reclutamiento para cada área funcional y/o departamento más o menos homogéneo en el sector hotelero**

Existen diferencias por establecimiento, según formen parte de cadena o grupo hotelero o se trate de empresas locales, etc.

Para la selección de personal de puestos de responsabilidad medios y altos qué sistema es el más utilizado (bolsas de trabajo, antiguo personal, captación de currículums, anuncios en prensa, relaciones personales, etc.).

Y cuáles son los métodos más utilizados: entrevistas, pruebas más objetivas, currículums, una combinación de estos, etc.

Y para el resto de la plantilla cuáles son los sistemas y métodos más empleados.

Quiénes suelen realizar la selección: los y las responsables del área y/o departamento para el que se quiere contratar, el/la responsable de personal, etc.

**7. ¿Qué aspectos cree que son más tenidos en cuenta por los hoteles en la selección de personal para ocupar los puestos de responsabilidad? Hay diferencias por cadenas hoteleras, empresas locales, etc.**

- 8. Considera que existen diferencias en la forma de desempeñar funciones directivas entre hombres y mujeres.**

Han observado diferencias en los departamentos dirigidos por mujeres.

- 9. En general los establecimientos hoteleros con más de 250 trabajadores/as cuentan con Plan de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres tal y como establece la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.**
- 10. Existe preocupación en Ashotel por la igualdad del personal en los establecimientos hoteleros. En qué se traduce esa preocupación: proyectos o programas desarrollados.**



### **Anexo 3.b. Guion de la entrevista realizada a la persona representante del ámbito sindical**

*Buenos días/tardes. Como ha podido comprobar en la carta de colaboración enviada, esta entrevista forma parte del Estudio sobre el Techo de Cristal en la industria hotelera de Tenerife.*

*En esta primera parte exploratoria, nos parece importante contar con las opiniones de personas ocupan cargos relevantes en entidades vinculadas con el objeto de estudio, consideramos que pueden proporcionar información clave para enfocar el resto del trabajo que pretendemos desarrollar.*

*El objetivo general es conocer los factores psicosociales que dan lugar a la existencia del llamado “techo de cristal” en relación con la ocupación de puestos de responsabilidad en la industria hotelera de Tenerife.*

*Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.*

*Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes.*

*¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.*

*¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!*



- Podrías hacer una breve descripción de la presencia de los sindicatos en el sector hotelero en la isla. Tienen una presencia fuerte o por el contrario su papel es débil.
- Composición de los y las representantes sindicales en los hoteles: hay una presencia equilibrada por sexos, y por áreas funcionales y departamentos, ...
- Los y las representantes sindicales en los hoteles tienen formación en igualdad.
- Existen diferencias por sexo en cuanto a la sensibilidad, preocupación e interés por la igualdad de las y los representantes sindicales.
- Valoración del papel desempeñado por los sindicatos en las mejoras conseguidas en materia de igualdad en el empleo en el sector hotelero.
- Cree que la igualdad, en todas sus dimensiones (acceso al empleo y a puestos de responsabilidad, promoción, conciliación, acoso sexual, acoso por razón de sexo, salario, etc.) constituye, o se ha configurado como un tema central en los objetivos de los sindicatos en general en la isla, y en el sector hotelero en particular.
- A qué temas o aspectos relacionados con la igualdad prestan mayor atención los sindicatos.
- Y qué tema o temas que tú consideres esenciales, está ausente en la agenda de los sindicatos.

### **Anexo 3.c. Guion de la entrevista realizada a la persona representante de la junta directiva de la asociación de gobernantas de hoteles de Tenerife**

Buenos días/tardes. Como ha podido comprobar en la carta de colaboración enviada, esta entrevista forma parte del *Estudio sobre el Techo de Cristal en la industria hotelera de Tenerife*. En esta primera parte exploratoria, nos parece importante contar con las opiniones de personas que ocupan cargos relevantes en entidades vinculadas con el objeto de estudio, consideramos que pueden proporcionar información clave para enfocar el resto del trabajo que pretendemos desarrollar.

El objetivo general es conocer los factores psicosociales que dan lugar a la existencia del llamado "Techo de cristal" en relación con la ocupación de puestos de responsabilidad en la industria hotelera de Tenerife.

Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán analizadas junto a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la recogida de información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano lleva mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!



#### **1. Descripción de ASGOTE (breve)**

Fecha en la que se constituyó la Asociación. Fines y funciones de ASGHOTE.

Quiénes son las personas asociadas, gobernantas exclusivamente o personal del departamento de pisos y limpieza. Qué servicios presta ASGOTE a sus socias/os.

#### **2. Breve trayectoria profesional y personal (breve).**

Puesto que ocupa. Desde cuándo ocupa este puesto. Formación. Siempre ha trabajado en el ámbito del turismo y el sector alojativo.

#### **3. Desde ASGOTE, qué percepción se tiene de las condiciones laborales de las y los trabajadores en el ámbito hotelero.**

Hay diferencias significativas por áreas funcionales y departamentos en cuanto a las condiciones laborales: estabilidad/inestabilidad en el empleo, tipo de contrato (priman los de media jornada o jornada completa), contratación directa o a través de empresas de servicios externalar, etc. Causas.

Cómo se distribuyen por áreas funcionales hombres y mujeres y por qué.

**4. Breve descripción del departamento de Pisos y limpieza.**

En el Convenio Colectivo del Sector de Hostelería de la provincia se recogen ocho ocupaciones o puestos diferentes en este departamento (*gubernanta, subgubernanta, encargadas y encargados de lencería y lavadero, camarera de piso, planchista, lavandería, lencería, costurera/o, planchador-a, moza/o de habitaciones y limpiador-a*), en términos generales existe esa estructura de puestos en el conjunto de alojamientos o hay diferencias según el nº de estrellas, nº de camas, etc.

Principales funciones y características del puesto de Gubernanta. Personas que tiene a su cargo, ¿el resto de ocupaciones del departamento?

Requisitos formativos, de experiencia requeridos para ocupar el puesto de gubernanta. Qué piden los establecimientos alojativos.

**5. Los datos nos presentan una realidad del empleo en el sector del turismo muy feminizada, y también en el sector hotelero, sin embargo, los puestos de responsabilidad siguen estando mayoritariamente en manos de los hombres.**

Comparte esta opinión. A qué cree que se debe, causas.

Cree que esta situación también se da en los establecimientos alojativos en la isla. ¿Cuáles cree que son las razones?

Existen diferencias por áreas funcionales y departamentos.

Ha percibido cambios en los últimos años en este sentido ¿hay más mujeres ocupando estos puestos? Qué es lo que ha generado este cambio (muy importante). Y al mismo tiempo, qué es lo que limita el cambio, es decir, cuáles son las dificultades con las que se encuentran las mujeres para acceder y permanecer en esos puestos.

Los puestos de gubernanta parecen ser una excepción, al estar ocupados en mayor medida por mujeres. Causas.

**6. Existe un sistema de reclutamiento para cada área funcional y/o departamento más o menos homogéneo en el sector hotelero.**

Para la selección de personal de puestos de responsabilidad medios y altos qué sistema es el más utilizado (bolsas de trabajo, antiguo personal, captación de currículums, anuncios en prensa, relaciones personales, etc.). Y cuáles son los métodos más utilizados: entrevistas, pruebas más objetivas, currículums, una combinación de estos, etc.

Y para el resto de la plantilla cuáles son los sistemas y métodos más empleados.

Quiénes suelen realizar la selección: responsables del área y/o departamento para el que se quiere contratar, el/la responsable de personal, etc.

**7. ¿Qué aspectos cree que son más tenidos en cuenta por los hoteles en la selección de personal para ocupar los puestos de responsabilidad? Hay diferencias por cadenas hoteleras, empresas locales, etc.**

**8. Considera que existen diferencias en la forma de desempeñar funciones directivas entre hombres y mujeres.**

- 9. En relación a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el trabajo, han percibido cambios desde la aprobación de la ley 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad real y efectiva de mujeres y hombre?**

Cambios percibidos, mejoras

Qué ha empeorado

- 10. Existe preocupación en ASGOTE por la igualdad del personal en los establecimientos alojativos. En qué se traduce esa preocupación: proyectos o programas desarrollados.**



### **Anexo 3.d. Guion de la entrevista realizada a representante de SPET, Turismo de Tenerife, S.A..**

Buenos días/tardes. Como ha podido comprobar en la carta de colaboración enviada, esta entrevista forma parte del *Estudio sobre el Techo de Cristal en la industria hotelera de Tenerife*.

En esta primera parte exploratoria, nos parece importante contar con las opiniones de personas que ocupan cargos relevantes en entidades vinculadas con el objeto de estudio, consideramos que pueden proporcionar información clave para enfocar el resto del trabajo que pretendemos desarrollar.

El objetivo general es conocer los factores psicosociales que dan lugar a la existencia del llamado "Techo de cristal" en relación con la ocupación de puestos de responsabilidad en la industria hotelera de Tenerife.

Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán analizadas junto a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la recogida de información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano lleva mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!



#### **1. Descripción del área de Investigación Turística (breve).**

Usted es la XXXX, nos podría explicar brevemente cuál es el trabajo desarrollado por esta área o departamento, cuáles son sus competencias, las funciones que desarrolla y los servicios que presta.

Prestan algún tipo de servicio directo a los establecimientos hoteleros, de ser así en qué cuáles son. Qué tipo de coordinaciones-relaciones, se realizan con este sector.

#### **2. Breve trayectoria profesional y personal (breve)**

Puesto que ocupa. Desde cuándo ocupa este puesto. Formación. Siempre ha trabajado en el ámbito del turismo. Siempre ha estado en puestos de responsabilidad.

#### **3. Cuáles son los temas o aspectos que más preocupan en el Área que usted dirige. Y a usted personalmente, como directora qué temas le preocupan y/o interesan.**

#### **4. Desde el Área que dirige, qué percepción se tiene del sector hotelero en Tenerife, entendemos que forma parte de la promoción turística de la isla.**

Cómo ha evolucionado en los últimos años el sector.

Principales aspectos positivos y negativos. Retos más importantes para los próximos años.

Qué percepción se tiene de este sector en relación a las condiciones laborales de trabajadoras y trabajadores de hoteles.

Es importante la excelencia en la gestión de personal en los hoteles como promoción turística.

Importa la igualdad de oportunidades en el personal que trabaja en el sector turístico como marca diferencial.

Cuál es la imagen que se proyecta en el exterior del sector hotelero de Tenerife.

- 5. *Los datos nos presentan una realidad del empleo en el sector del turismo muy feminizada, y también en el sector hotelero, sin embargo, los puestos de responsabilidad siguen estando mayoritariamente en manos de los hombres.***

Comparte esta opinión. A qué cree que se debe, causas.

Cree que esta situación también se da en los establecimientos hoteleros de la isla. ¿Cuáles cree que son las razones?

Ha percibido cambios en los últimos años en este sentido ¿hay más mujeres ocupando estos puestos? Qué es lo que ha generado este cambio (muy importante). Y al mismo tiempo, qué es lo que limita el cambio, es decir, cuáles son las dificultades con las que se encuentran las mujeres para acceder y permanecer en esos puestos.

Cree que el sector hotelero presenta mayores dificultades para el acceso de mujeres a puestos de dirección que otros sectores de actividad.

- 6. *Considera que existen diferencias en la forma de desempeñar funciones directivas entre hombres y mujeres.***
- 7. *Existe preocupación en el Área que usted dirige por la igualdad de trabajadoras y trabajadores del sector hotelero. En qué se traduce esa preocupación: proyectos desarrollados, investigaciones, etc.***
- 8. *Y por parte de otras Áreas del Cabildo, existe esa preocupación.***

Existe en el Área de Gobierno de Turismo una persona, equipo o área responsable de igualdad. Desarrollan acciones o proyectos específicos en el ámbito turístico.

Existe alguna línea de colaboración con el Área de Igualdad del Cabildo.

- 9. *Cuáles cree que son las propuestas clave para avanzar en la igualdad de acceso y permanencia en los puestos de responsabilidad.***

## ANEXO 4. GUION DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LAS PERSONAS QUE OCUPAN CARGOS DE RESPONSABILIDAD EN LOS HOTELES DE TENERIFE

Buenos días/tardes. Esta entrevista forma parte del Estudio sobre el Techo de Cristal en la industria hotelera de Tenerife.

El objetivo general es conocer los factores psicosociales que dan lugar a la existencia del llamado “Techo de cristal” en relación con la ocupación de puestos de responsabilidad en la industria hotelera de Tenerife.

Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán analizadas junto a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la recogida de información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano lleva mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!



### 1. **Trayectoria personal y profesional**

Situación personal y familiar (estado civil, si tiene familia propia, tiene hijos/as, etc.).

Familia de origen: a qué se dedican, nivel de estudios de la madre y el padre, también hermanas, hermanos, etc.

Experiencia profesional, tiempo que lleva trabajando en el ámbito hotelero, años que lleva en el puesto, si ha desempeñado con anterioridad puestos de similares características.

### 2. **¿Cómo llegó al puesto actual?**

- **Y cómo accedió** al puesto que ocupa actualmente (ya trabajaba en el hotel, y accedió mediante promoción interna, trabajaba en otro lugar o no trabajaba y la llamaron para ofrecérselo, estaba en una bolsa de empleo, una persona, familiar, amigo/a u otro, le dijo que estaban buscando gente para este puesto, etc.

- **Qué sistema de selección llevaron a cabo:** una entrevista, currículums, test o prueba práctica, ninguna, se lo ofrecieron y ya está. En el caso de haber realizado entrevista y/o prueba, quiénes estaban presentes (jefe/a de personal, de área o departamento...).

### 3. **¿Qué aspectos valoró a la hora de tomar la decisión de aceptar un puesto de esta responsabilidad?, ¿cuál fue el aspecto que más pesó al decidirse, consultó con alguien la decisión...**

Se planteó rechazar el puesto, por qué razones (por la gran dedicación que implica, porque iba a tener menos tiempo para mí y para mi familia...).

Usted tuvo que competir con otras personas por este puesto, porqué cree que se lo dieron a usted.

Cómo reaccionó su entorno cuando supo que le habían dado el puesto.

**4. ¿Cuándo se planteó por primera vez acceder a un puesto de responsabilidad como éste? Trayectoria profesional**

**5. ¿Existe en su familia y/o entorno de amistad personas que ocupan o han ocupado puestos de responsabilidad en éste u otros ámbitos, ya sea público o privado?**

**6. Descripción del puesto que ocupa y su desempeño**

Principales funciones. Nº de personas que tiene bajo su mando, hay más hombres o mujeres.

Dificultades que se ha encontrado a nivel interno (dentro de la empresa) y fuera (a nivel personal y familiar)

Apoyo con los que ha contado, dentro de la empresa (de compañeros/as, subordinadas/os, jefes/as) y fuera (familia, pareja, amistades).

**7. ¿Este puesto está respondiendo a las expectativas que se marcó? Y en otros casos, cuando ha ocupado puestos similares.**

El desempeño de este puesto le ha ocasionado algún tipo de problema de salud (estrés ansiedad, etc.), familiar (falta de tiempo para atender a su familia...), etc.

Qué es lo que le proporciona más satisfacción de este puesto, y lo que menos le gusta. Ha llegado a pensar en abandonar el puesto. Le gustaría permanecer en este puesto durante mucho más tiempo o tiene otras aspiraciones.

**8. ¿Alguna vez se ha sentido desmotivada en su carrera profesional por no lograr sus metas, o por las dificultades u obstáculos que se ha encontrado? ¿Ha llegado a pensar en abandonar?**

**9. En el hotel en el que trabaja, ¿diría que hombres y mujeres trabajan indistintamente en las diferentes áreas y departamentos, o la presencia es desigual?**

Dónde hay más hombres y dónde más mujeres y por qué.

Y esta situación se da en general en los hoteles de la isla.

Cree que existe discriminación hacia las mujeres para poder acceder a determinadas áreas.

Ha percibido cambios en los últimos años en este sentido ¿hay más mujeres ocupando estos puestos? Qué es lo que ha generado este cambio (muy importante). Y al mismo tiempo, qué es lo que limita el cambio, es decir, cuáles son las dificultades con las que se encuentran las mujeres para acceder y permanecer en esos puestos.

Cree que el sector hotelero presenta mayores dificultades para el acceso de mujeres a

puestos de dirección que otros sectores de actividad.

10. **Mujeres:** Usted cree que ha tenido las mismas oportunidades que los hombres para acceder y permanecer a puestos de responsabilidad.

**Hombres):** Cree que ha tenido las mismas oportunidades que las mujeres para acceder y permanecer a puestos de responsabilidad.

Se ha encontrado alguna vez en la situación de que compañeros/as de otro sexo que ocuparan puestos de similares al suyo tuvieran salarios diferentes al suyo.

11. *Cree que hay diferencias en las formas de ejercer el liderazgo por parte de hombres y mujeres.*

12. *¿Qué características y/o cualidades considera que han de tener quienes ocupan puestos de responsabilidad?*

Qué valores, qué características personales y/o sociodemográficas son las más adecuadas,

Considera que hombres o mujeres tienen más o menos capacidad para ejercer puestos de responsabilidad y/o tareas de liderazgo,

Existen diferencias en la motivación para ocupar puestos de responsabilidad,

13. *¿Cómo ejerce usted el liderazgo, qué característica destacaría en el desempeño de sus funciones?*

Qué aspectos se plantean como prioritarios en el ejercicio de sus funciones: mejorar los resultados de la empresa, mejorar la ocupación, mejorar las condiciones del personal, mejorar la satisfacción de la clientela, etc.

14. *¿Cree que hombres y mujeres tienen el mismo nivel de exigencia respecto a sí mismos/as, a su trabajo y a sus responsabilidades personales y familiares?*

Creen que se les exige por igual a mujeres y hombres en el desempeño por de las funciones adscritas a los puestos de responsabilidad, o por el contrario se suele tener un mayor nivel de exigencia y control sobre el trabajo de las mujeres. Por qué.

En el caso de tener pareja y tener hijas/os, cuando éstas/os se ponen enfermas/os quién se encarga de su cuidado, de precisar pedir una baja por cuidado habitualmente te la pides tú o tu pareja...

Qué cosas son más importantes para las mujeres y para los hombres en general en la vida (la familia, el trabajo, la salud...). Y para usted.

15. **Durante su trayectoria laboral, ¿se ha encontrado con dificultades para conciliar su vida familiar y personal con el trabajo?**

*Señalar en qué momento de su trayectoria, en qué puesto...*

**Y en el puesto que ocupa actualmente, ¿se ha encontrado con algunas dificultades de conciliación?**

*¿Similares a las de otros puestos?*

Existen medidas de conciliación en la empresa, en caso de no haberlas, has planteado a la empresa medidas que ayuden a mejorar tu conciliación, y la del conjunto del personal... Cuál ha sido la respuesta de la empresa.

**16. En el hotel en el que trabaja ¿existe Plan de Igualdad? Sabe si se está aplicando o desarrollando alguna medida para promover la igualdad entre hombres y mujeres.**

Especificar medidas de conciliación, protocolo de prevención del acoso sexual y acoso por razón de sexo, etc.

**17. ¿Cree que son necesarias?**

**18. ¿Qué acciones tendrían que implantarse para mejorar la situación descrita?**

**19. Por último, ¿qué le diría a una mujer joven que quiera llegar a ocupar puestos directivos en las empresas hoteleras?**

**Y ahora para terminar, me podría decir algunos datos personales:**

- a. Edad
- b. Formación
- c. Lugar de nacimiento



## ANEXO 5. PUNTOS RELEVANTES PARA EL ANÁLISIS

1. **Las mujeres que ocupan puestos de alta responsabilidad en los hoteles son más jóvenes que los hombres en puestos similares**, reflejo de su acceso más tardío a los espacios de toma de decisiones.
2. **Las mujeres en los puestos de máxima responsabilidad están más formadas que los hombres** y necesitan acreditar una gran preparación académica.
3. **Para muchas mujeres el acceso a cargos de responsabilidad en los hoteles tiene costes a nivel personal y familiar.**
4. Es destacable **la importancia que tienen las relaciones personales como forma de acceso al empleo en los puestos de base** en determinados departamentos que no requieren mucha cualificación. Unas redes de las que forman parte las y los familiares de las trabajadoras y trabajadores.
5. **La mayoría de las mujeres entrevistadas han accedido a los puestos de responsabilidad que ocupan en la actualidad** (y también los ocupados con anterioridad) **mediante promoción interna**. Bien dentro del hotel y/o cadena, o bien porque fueron requeridas o solicitadas para ocupar estos puestos a demanda de jefes o jefas con las que ya habían trabajado. **En ningún caso han tenido como primer empleo uno de responsabilidad, sino después de haber demostrado durante largo tiempo su capacidad de trabajo, experiencia, implicación, disponibilidad, etc.** Los hombres, en cambio, han accedido a estos puestos, en muchos más casos, a través de procesos de selección abiertos. Además, algunos de los entrevistados, desde el principio y a lo largo de toda su trayectoria profesional, han ocupado exclusivamente cargos de responsabilidad y otros han promocionado rápidamente tras desempeñar puestos de menor categoría.
6. **Otra forma destacada de acceso es el mentorazgo.** A pesar de no haber identificado empresas que realicen de manera formal estrategias de mentorazgo, en la práctica esta forma de promoción se aplica de manera informal.
7. **Los programas de formación y/o promoción** desarrollados por algunas cadenas hoteleras podrían catalogarse como estrategias de *mentorazgo*. Su finalidad es la de retener al personal cualificado y desarrollar al que tiene un gran potencial. Algunos de estos programas son: programa de desarrollo, programa para dirección hotelera, los denominado moving up (ofertas de empleo lanzadas a nivel de cadena). Todos ellos son muy bien valorados, especialmente por las mujeres. **Estos programas tienen un efecto directo sobre la posibilidad de que las mujeres puedan promocionar en las organizaciones.** Puede convertirse en una estrategia fundamental para el desarrollo profesional de las mujeres en el sector turístico y hotelero.
8. La motivación y expectativas profesionales resultan muy importantes para acceder a puestos de responsabilidad. Hombres y mujeres con perfiles similares comparten las mismas motivaciones. En unos casos para llegar a los puestos más altos en el sector, y en otros para permanecer en el que están. Unas expectativas que en el caso de los hombres habitualmente, desde la familia, la empresa y el entorno en general, se alimentan y apoyan, mientras que en el caso de las mujeres con frecuencia se frenan. **La sociedad sigue premiando el éxito profesional en los hombres y el éxito, podríamos decir, familiar en las mujeres.** Todo ello provoca que, en algún momento de sus trayectorias, hombres y mujeres presenten diferencias en estos aspectos.

9. **La doble conciencia que tienen las mujeres de las dificultades con las que se encuentran en su carrera y de su mayor vulnerabilidad en el mercado laboral en general, les genera cierto conformismo en sus expectativas y motivación.** Esto provoca que tengan que aceptar puestos por debajo de su experiencia y preparación, salarios más bajos que sus compañeros hombres, menor reconocimiento, tener que demostrar más, etc. Lo que, sin duda, tiende a perpetuar y reproducir las desigualdades en el ámbito hotelero.
10. **Las mujeres tardan mucho más en llegar a puestos de responsabilidad,** algo que se observa en todos los niveles de responsabilidad analizados. Uno de los aspectos que más evidencia las diferencias de género en las trayectorias laborales en el sector hotelero es el tiempo que han tardado las personas entrevistadas en acceder a puestos de responsabilidad.
11. **Muchas de las mujeres entrevistadas reconocen haber tenido dudas para aceptar puestos de mayor responsabilidad.** Dudas que frenan la promoción de estas mujeres, convirtiéndose en barreras difíciles de superar y que, en ocasiones, determinan sus elecciones. Estas barreras van desde la incertidumbre a cómo será la relación que se establezca con quienes hasta el momento han sido compañeras y compañeros y si su cambio de posición pueda ser fuente de problemas relacionales, el temor a que no se reconozca su autoridad, la inseguridad a no saber desempeñar sus nuevas funciones, las dudas sobre cómo conciliar su vida personal y familiar con este nuevo trabajo o las estrategias para enfrentarse al éxito. Los hombres en cambio manifiestan de forma casi unánime no haber sentido ningún temor.
12. Con respecto a la valoración que hacen las mujeres de los puestos que ocupan, nos encontramos una especie de **dualidad, entre quienes expresan de forma explícita una alta satisfacción con el puesto y quienes de manera implícita muestran cierta resignación.** Son mujeres que, a pesar de tener una elevada formación y altas expectativas y motivación profesional, han visto cómo sus carreras parecen haberse quedado estancadas, o cómo las metas que se habían marcado están más lejos de lo que esperaban. En cambio, la mayoría de hombres se muestran bastante satisfechos con su trayectoria y con su puesto actual.
13. **Las mujeres, con frecuencia, ocupan puestos de menor valor y remuneración y desempeñan funciones y asumen responsabilidades por encima de las recogidas en su contrato.**
14. **El trabajo de las mujeres con frecuencia resulta invisibilizado.** La invisibilidad de las mujeres en las empresas hoteleras constituye una doble limitación de cara a su acceso a puestos de responsabilidad. Por un lado, el no hacerse visibles las aleja de las opciones de promocionar, y, por otro lado, la invisibilidad de las que ya han llegado a estos puestos da lugar a la **ausencia de modelos o referentes positivos para otras mujeres.** En este sentido, resulta fundamental que las mujeres “se hagan visibles” en los hoteles, que se den a conocer, que se hagan notar, que establezcan contactos, formen parte de las redes de trabajo y formen sus propias redes, tanto dentro como fuera de las empresas hoteleras
15. **Las mujeres, con más frecuencia que los hombres, ven cómo sus carreras profesionales se paralizan,** fundamentalmente por dos razones: porque **tienen menos oportunidades** y porque **valoran, por lo motivos expuestos en el punto 11 (entre otros), permanecer en puestos inferiores.** Este concepto denominado **techo de cemento** hace que la no promoción para las mujeres sea una elección supuestamente libre, que esconde una carga de género limitante que las “empuja” a que la no promoción sea la decisión. Saben que una posición más baja le proporcionará una vida más equilibrada en cuanto a las responsabilidades que

tiene que desempeñar en los ámbitos laboral y familiar. Una decisión condicionada por el rol de género que le atribuye el peso de las responsabilidades familiares y domésticas. Lo que le lleva a asumir estrategias que le permitan desempeñar estas responsabilidades (Cuesta, 2009).

16. En general, las mujeres a lo largo de su trayectoria perciben que tienen que demostrar mucho más que los hombres su valía, su capacidad, su preparación, etc. **La visión androcéntrica del poder otorga a los hombres por el hecho de serlo los saberes hacer y estar necesarios para ocupar puestos de responsabilidad, a diferencia de las mujeres que tienen que demostrar la preparación, las actitudes, la disponibilidad, etc.** Este sería el argumento que esconde una cosmovisión general de sobrevalorar un modelo de liderazgo masculino para la promoción a cargos directivos. Sin embargo, esta idea en la actualidad se encuentra en crisis, y desde las empresas se ha empezado a tomar conciencia de lo que pueden aportar las mujeres directivas a las organizaciones empresariales y a las empresas.
17. **Las mujeres entrevistadas se han encontrado con frecuencia en los hoteles, con entornos poco favorables:** menor reconocimiento a su autoridad, que se puede plasmar en el uso de lenguaje y/o expresiones inapropiadas al dirigirse a las mujeres, en el cuestionamiento o incluso incumplimiento de las directrices marcadas, en una mayor exigencia de resultados, etc.
18. Una de las funciones más importantes desempeñadas por las jefas y jefes de departamento es la organización de los tiempos de trabajo (horarios, turnos, etc.). Lo que significa que pueden facilitar la conciliación y hacer compatible el ámbito laboral, el familiar y el personal o, todo lo contrario, perpetuar la incompatibilidad entre unos y otros.
19. **Jefas y jefes en los distintos departamentos utilizan un mismo criterio al organizar los tiempos: tratar a toda la plantilla por igual, independientemente de su situación familiar y personal,** lo que consideran como más justo. Este trato igualitario a priori puede considerarse como positivo, sin embargo, desde una perspectiva de género puede generar discriminaciones indirectas, especialmente para las que tienen hijas/os de corta edad, al ser ellas quienes de forma mayoritaria siguen encargándose de su cuidado y ello requiere de un tiempo que puede resultar incompatible con el tiempo de trabajo. No obstante, existen algunas excepciones en cuanto a la aplicación de forma puntual de medidas de conciliación, como dar el turno de mañana a una trabajadora con niñas/os pequeñas/os.
20. Esta forma de organizar los tiempos de trabajo, dando igual trato a situaciones desiguales, explica la escasa demanda que existe por parte del personal para que sean atendidas sus necesidades de conciliar los tiempos laborales y familiares.
21. Otra de las funciones principales es la de seleccionar al personal para el departamento que dirigen y también la de promocionar o la menos proponer a la dirección la promoción de su personal. Estas jefas y jefes parecen tener casi total libertad para decidir las nuevas contrataciones.
22. Quienes están al frente de cada departamento organizan los turnos y las vacaciones, conceden los permisos para atender situaciones familiares y personales, pueden promocionar a personal de su equipo o proponerlo y llevan a cabo la selección del nuevo personal. **Todo ello les otorga un papel fundamental en el objetivo de promover la igualdad dentro de los hoteles, les convierte en agentes fundamentales del cambio hacia la conciliación y la eliminación del *techo de cristal*.**

23. El sector hotelero se caracteriza por *largas jornadas*, que implican un gran nivel de *dedicación y disponibilidad*. Lo que dificulta enormemente las posibilidades de compatibilizar la vida personal, familiar y laboral. **Es significativo cómo son las mujeres las que reconocen y expresan abiertamente las dificultades que estos horarios y largas jornadas tienen de cara a la vida familiar y personal.** Mientras que los hombres, salvo alguna excepción, hablan de cómo el tiempo de trabajo les resta tiempo familiar al hablar exclusivamente de las navidades y otras ocasiones especiales y puntuales.
24. **Los hombres entrevistados manifiestan que no existen diferencias en los salarios de hombres y mujeres. Las mujeres en cambio, no sólo las reconocen, sino que las han sufrido en primera persona, han percibido sueldos inferiores a los de sus compañeros desempeñando funciones equivalentes y/o similares, en los niveles de dirección y subdirección.**
25. En el discurso de hombres y mujeres en general está presente la idea de la corresponsabilidad propia. Exceptuando las mujeres separadas, el resto de mujeres con hijas/os afirman que comparten las responsabilidades familiares con sus parejas.
26. Las mujeres de forma mayoritaria siguen asumiendo gran parte de las responsabilidades familiares, pero encontramos importantes excepciones que reflejan cierto cambio de roles en la sociedad en cuanto a la corresponsabilidad en el cuidado familiar y del hogar. Sin embargo, las propias mujeres que comparten estas responsabilidades o cuidados se reconocen como afortunadas o privilegiadas, ya que lo que ven en su entorno son mujeres que siguen llevando el peso de las familias y los hogares y son conscientes que esta realidad es la más común.
27. **La percepción que mujeres y hombres tienen sobre su responsabilidad en las cargas familiares y domésticas es muy distinta.** El hecho que cada sexo haya sido socializado para asumir distintos roles les lleva a considerar que el tiempo que cada cual dedica al ámbito privado sea valorado como suficiente o insuficiente. Esto da lugar a que las mujeres que trabajan fuera del hogar, especialmente las que ocupan cargos superiores en el sector hotelero, en general consideren que no atienden como deberían y/o le gustaría a su familia, lo que les provoca un sentimiento de culpa y de enfrentamiento entre su rol materno y su rol profesional. Mientras que, en el caso de los hombres, aun dedicando de forma global mucho menos tiempo al cuidado familiar, piensan que lo hacen de forma adecuada y se sienten satisfechos con el desempeño de ambos roles.
28. A pesar de todo lo expuesto, no hay que restar importancia al hecho de que las mujeres y hombres entrevistados hayan compartido y sigan compartiendo en diferentes grados la conciliación familiar y laboral con sus parejas, esto indica que algo está cambiando.
29. A pesar de los discursos que dejan entrever la existencia de cierta corresponsabilidad, aparecen otros elementos que parecen indicar que la mayoría de mujeres, sigue asumiendo como propias gran parte de las responsabilidades familiares y domésticas. **Las mujeres son las que se piden las excedencias, las reducciones de jornadas, los permisos, etc., para el cuidado de las y los hijos.**
30. **La mayoría de las mujeres entrevistadas reconocen las dificultades que tienen para poder compatibilizar los tiempos y las responsabilidades familiares y laborales.** Las reconocen porque las han sufrido personalmente o porque lo ven habitualmente en su entorno, y son conscientes, aunque no sean madres. Las principales causas de estas dificultades son: la ausencia de recursos y servicios públicos, la falta de políticas activas de conciliación en la empresa, la falta de corresponsabilidad, la falta de conciencia generalizada,

etc. El triple papel de las mujeres, esposa-madre-trabajadora, representa un problema para éstas, ya que resulta muy difícil tener un proyecto familiar factible, compatibilizar su profesión con las responsabilidades familiares, lo que exige mucho esfuerzo, una gran organización personal y una fuerte carga de estrés adicional.

31. En los hoteles, como en la mayoría de las empresas, las necesidades de conciliación son consideradas como algo que ha de resolverse en el ámbito privado, en el ámbito personal al margen del laboral. La idea última es que lo personal no interfiera en lo laboral, algo defendido especialmente por los hombres, aunque también aparece en el discurso de algunas mujeres. **Los permisos para atender cuestiones familiares se solicitan a las jefas y jefes de departamentos, se perciben casi como un favor personal a resolver en el ámbito informal** (devolviendo antes o después el tiempo de trabajo solicitado). Con estas prácticas **la conciliación deja de ser un derecho social y se convierte en una concesión informal**.
32. **Muchas mujeres se ven obligadas a condicionar su vida laboral a la familiar o a la inversa, y todas las tensiones, conflictos y dilemas recaen sobre ellas en su rol de madres. Algo que no ocurre con los hombres.** Las mujeres se tienen que enfrentar a difíciles decisiones: interrumpir la carrera profesional por la maternidad, renuncia a promocionar profesionalmente por el cuidado de las hijas/os, sacrificar pasar tiempo con las/os hijas/os por temor a perder el cargo, entre otros. En estos procesos están muy presentes los estereotipos y roles de género como elementos condicionantes de las decisiones.
33. **Las personas entrevistadas creen que hombres y mujeres son diferentes, en cuanto a sus prioridades, cualidades, etc.** Atribuyen estas diferencias en unos casos a la propia naturaleza humana (hay una naturaleza masculina y una femenina) y en otros casos a la diferente educación o socialización recibida, la **tesis biologicista y la culturalista**. Unas diferencias que están basadas en los estereotipos de género y que provocan que muchas mujeres prioricen la vida familiar a la profesional bajo la apariencia de libre elección.
34. Los aspectos que las propias entrevistadas destacan de las mujeres son: su mayor capacidad para la organización, la planificación y la gestión. Son más reflexivas, observadoras, tienen una visión de conjunto, sin dejar de atender los detalles que no por tratarse de aspectos menores son menos importantes. Todo ello las hace **más eficaces para la resolución de problemas y toma de decisiones**. Este conjunto de cualidades resulta muy importante en los puestos de responsabilidad. A diferencia de los hombres a los que perciben como más impulsivos en el análisis, gestión y toma de decisiones.
35. La presión, la responsabilidad y el compromiso que caracteriza a las mujeres, así como la doble o triple carga que tiene que asumir (laboral, familiar y personal) las lleva a rendir más en su trabajo, lo que en última instancia significa una **mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones**.
36. **Se defiende la idoneidad de los equipos mixtos**. Lo que implica el reconocimiento de la diversidad de género como valor añadido en los equipos de trabajo. Unas preferencias que encontramos tanto en los discursos masculinos y femeninos.
37. **La mayoría de las personas entrevistadas creen que hay importantes diferencias en la forma que mujeres y hombres ejercen cargos de responsabilidad**. Según las entrevistadas, las mujeres que ocupan cargos de responsabilidad son: menos autoritarias, más cercanas, empáticas, tienen una mayor sensibilidad, una visión global, mayor capacidad de diálogo, de consenso, más inteligentes, se involucran o implican más en el trabajo, etc.
38. Según los hombres entrevistados las mujeres en puestos de responsabilidad son más conciliadoras, comprensivas, tienen en cuenta la opinión del personal, **desempeñan sus funciones de una forma más horizontal caracterizada por el trabajo en equipo**; frente a los

hombres que desempeñan sus funciones de una forma más autoritaria.

39. Algunas de las cualidades más destacadas en las mujeres son la capacidad de diálogo, negociación, la empatía, características todas ellas que son especialmente importantes en el sector hotelero, donde el trato y la atención que se da a la clientela es clave para obtener unos buenos resultados.
40. Las mujeres entrevistadas creen que un buen directivo o directiva ha de tener: paciencia, empatía, capacidad de escucha, de organización, ser firme en las decisiones, tener una visión global, capacidad de liderazgo, dar ejemplo con su propio trabajo. Mientras que los hombres entrevistados creen que un buen directivo o directiva ha de tener: conocimiento de idiomas, financieros, de gestión, autoridad. No obstante, algunos también destacan aspectos como el diálogo, capacidad para trabajar en equipo, para liderar.
41. **Todas las personas entrevistadas reconocen la existencia de una segregación ocupacional de género en los hoteles.** Las principales causas atribuidas son: los estereotipos de género (la fuerza física, la apariencia física, la amabilidad, etc.) y la exclusión de las propias mujeres y hombres, de determinados puestos y departamentos. Aunque en el caso del departamento de pisos y limpieza y mantenimiento hablan expresamente de machismo.
42. Existe una **clara segregación vertical de género** en cuanto a las categorías laborales o puestos definidos en los hoteles, **especialmente en los niveles de alta responsabilidad.**
43. Destacan el importante cambio que se ha producido en los últimos años en el acceso de mujeres a los puestos directivos en los hoteles en la isla.
44. **Se percibe en los hoteles una falta de conciencia generalizada de la situación de desigualdad que sufren las mujeres. Y también del papel que las propias empresas pueden desempeñar como facilitadoras o limitadoras del acceso de las mujeres a los puestos directivos.**
45. Existe una tendencia a asumir con carácter genérico los postulados de igualdad por parte de las empresas hoteleras. Sin embargo, en la práctica se observa resistencia a darles un contenido concreto y convertirlos en políticas activas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
46. **Las escasas medidas de igualdad aplicadas en los hoteles, entre ellas las de conciliación, están orientadas a las mujeres.** Al entender que son ellas las que tienen que resolver sus problemas de compatibilizar sus responsabilidades laborales y familiares. Lo que tiende a perpetuar las desigualdades de género.
47. Muchas de las personas entrevistadas también tienen escasa conciencia de las situaciones de desigualdad entre mujeres y hombres en el sector hotelero.
48. Las situaciones y experiencias descritas por las personas que ocupan cargos de responsabilidad ponen de manifiesto las desigualdades de género existentes entre las trabajadoras y los trabajadores. Sin embargo, estas evidencias en ocasiones contrastan con la **baja percepción de discriminación de género** que manifiestan algunas de estas personas. Frente al reconocimiento que está presente en otros discursos. Se podría hablar de una polarización en la percepción, que también aparece en la valoración que hacen de las medidas de igualdad necesarias para su solución.
49. Hay mujeres que consideran que sería necesario poner en marcha medidas de igualdad, especialmente dirigidas a facilitar los tiempos laborales y familiares, que incluso tendría un impacto positivo en el ambiente de trabajo.
50. **Con frecuencia las políticas dirigidas a promover la igualdad de oportunidades son re-**

**chazadas e incluso llegan a ser percibidas como discriminatorias.** Detrás de la negativa a aceptar estas medidas hay un problema de falta de comprensión de las mismas. Lo que hace **necesario llevar a cabo acciones de sensibilización e información sobre este tipo de medidas.**

51. Resulta llamativo cómo se manifiesta el rechazo hacia la conciliación. Consideran que tener en cuenta la situación personal y familiar para organizar los horarios y turnos de trabajo resulta discriminatorio para las personas que no tienen obligaciones familiares. Una valoración que evidencia que se está obviando el hecho de que estas responsabilidades en el ámbito familiar pueden derivar en situaciones de desigualdad en el ámbito laboral, y que debería existir una corresponsabilidad por parte de las empresas, las administraciones públicas y del conjunto de la sociedad.
52. Resulta llamativo como algunas de las mujeres entrevistadas se sitúan en el rol de empresarias, casi por encima de su rol de trabajadoras, y en este sentido se muestran comprensivas con la preferencia de las empresas para seleccionar hombres, especialmente para puestos que requieren gran dedicación. Estas entrevistadas defienden los intereses empresariales frente a los derechos de las mujeres como trabajadoras. Estas ideas están presentes en mujeres que tienen unas altas expectativas profesionales y que al mismo tiempo reconocen las dificultades que tienen las mujeres y las situaciones de discriminación que sufren, tanto por su rol de madre como por la cultura organizativa de las empresas.
53. Los consejos que dan las mujeres que ocupan cargos de responsabilidad a otras mujeres son:
  - Las animan a luchar. La concepción de la carrera profesional de las mujeres como una *lucha* está estrechamente relacionada con la idea del *laberinto de cristal*.
  - Que no se pongan límites ya que son tan capaces como los hombres.
  - No deben condicionar el deseo de ser madre a la carrera profesional. Creen que, si una mujer vale, tarde o temprano le llegará la oportunidad de promocionar en el sector hotelero.
  - Tener muy claro que eso es lo que desean, porque van a tener que sacrificar y renunciar a muchas cosas.
  - Hay oportunidades en el sector hotelero en la isla para que las mujeres se desarrollen profesionalmente.
54. Los consejos para los hombres: ninguno. Porque como dice una de las entrevistadas: “*Es que un hombre no lo va a tener complicado*”.

# AGRADECIMIENTOS

## AGRADECIMIENTOS

Queremos mostrar nuestro más sincero agradecimiento a todas las mujeres y hombres que han cedido parte de su tiempo a colaborar con este estudio a través de las entrevistas personales. También a todos los hoteles que han facilitado los datos solicitados y, como no, a las entidades que nos han manifestado sus opiniones y preocupaciones en torno al techo de cristal. Esperamos que los resultados de este trabajo sean de utilidad y sirvan para que el sector hotelero de Tenerife sea cada vez más igualitario y continúe trabajando para ser un referente en la gestión de la igualdad.

Gracias por hacerlo posible.

### ORGANIZACIONES

**Asociación de Gobernantas de Hotel y otras Entidades de Tenerife - ASGOTE**  
**Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro – ASHOTEL**  
**Secretaría de la Mujer de la Unión Sindical Obrera de Canarias**  
**Departamento de Investigación Turística. SPET, Turismo de Tenerife, S.A.**

### HOTELES

**Bahía Príncipe Costa Adeje**  
**Barceló Santiago**  
**Barceló Varadero**  
**Be Live Playa la Arena**  
**Botánico & The Oriental Spa Garden**  
**Flamingo Club**  
**Gala Tenerife**  
**Gran Meliá Palacio de Isora**  
**Hovima Costa Adeje**  
**Hovima Jardín Caleta**  
**Hovima La Pinta**  
**Hovima Panorama**  
**Hovima Santa María**  
**La siesta Tenerife**  
**Meliá Hacienda del Conde**  
**Meliá Jardines del Teide**  
**Meliá Sol Tenerife**  
**Occidental Santa Cruz Contemporáneo**  
**Sol Costa Atlantis Tenerife**  
**Tigaiga**  
**Troya Tenerife**

# Estudio realizado por el Cabildo de Tenerife y Fifede

## **Dirección académica:**

**Sara García Cuesta.** *Profesora del Departamento de Sociología de la ULL*

## **Equipo profesional:**

**Vicenta Poveda Verdejo.** *Licenciada en Sociología.*  
**Francisca Galante Lorenzo.** *Licenciada en Psicología.*

## **Equipo técnico Unidad de Innovación Social – FGULL:**

**Mónica Dios Rodríguez.** *Licenciada en Pedagogía.*  
*Coordinadora de la Unidad de Innovación Social - FGULL*  
**Belén Gil Lluesma.** *Licenciada en Sociología.*  
*Técnica de la Unidad de Innovación Social - FGULL*