



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO**

**2023-2024**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

Mención en DG, MK

**PROPUESTAS DE SOLUCIONES Y  
PERSPECTIVAS DE GÉNERO EN EL LIDERAZGO  
DEL SECTOR TURISMO**

**PROPOSED SOLUTIONS AND GENDER  
PERSPECTIVES IN THE LEADERSHIP OF THE  
TOURISM SECTOR**

AUTOR: VÍCTOR MORENO ROYANO

DIRECTORA: Patricia Martínez García de Leaniz

CODIRECTORA: Raquel Gómez López

JULIO DE 2024

## ÍNDICE PAGINADO

ENGLISH SUMMARY.....	3
RESUMEN EN ESPAÑOL.....	4
PRESENTACIÓN/INTRODUCCIÓN.....	5
I. CAUSAS DE LA BRECHA DE GÉNERO.....	6
II. IDENTIFICACIÓN DE BARRERAS Y OBSTÁCULOS...9	
III. PROPUESTA DE SOLUCIONES.....	13
IV. IMPACTO DE LAS SOLUCIONES PREVISTAS.....	17
V. RECOMENDACIONES FINALES.....	20
CONCLUSIONES.....	22
BIBLIOGRAFÍA.....	23

## ENGLISH SUMMARY

This comprehensive document presents an in-depth analysis of the persistent gender gap, specifically focusing on the pervasive glass ceiling in the tourism sector, which refers to the significant lack of women in executive positions in the industry.

Chapter I provides a detailed exposition—based on robust data—of the glass ceiling issue, meticulously analyzing the underlying causes of women's low representation and identifying the barriers and obstacles that complicate their overcoming.

Chapter II examines different leadership styles, carefully classifying them according to gender. Through various cited studies, the significant advantages of having gender parity in executive positions are discussed, highlighting the substantial benefits of increasing female presence in leadership roles.

Chapter III outlines a series of practical measures to overcome the glass ceiling. These measures are characterized by their simplicity, ease of implementation, and overall effectiveness. The measures presented here are supported by reputable studies, particularly those involving practical implementation and verification of results.

Chapter IV scientifically analyzes the profound impact these measures can have on organizations that adopt them, concluding that their implementation makes a significant difference in the ongoing fight against the glass ceiling. Successful cases of equality measures implemented in other industries are studied, aiming to replicate these excellent results in the tourism sector.

Chapter V offers a series of thoughtful suggestions and practical recommendations to the most relevant social actors (companies and governmental organizations) as well as other significant stakeholders. In general, the crucial importance of the joint action of all agents for the effective abolition of the glass ceiling is emphasized.

In summary, these pages contain a detailed analysis of the gender gap issue, a scientific presentation of the numerous advantages of overcoming it, and especially, a compendium of measures found to be particularly effective in overcoming the gender gap. For better assimilation, a series of insightful recommendations are made to relevant social actors. The ultimate goal is to provide a comprehensive guide for stakeholders to take actionable steps towards a more equitable and inclusive future in the tourism sector. By understanding the profound significance of gender equality, organizations can work towards creating more inclusive environments where everyone has the opportunity to succeed.

## **RESUMEN EN ESPAÑOL**

En este trabajo se encuentra una exposición sobre la brecha de género, y, particularmente sobre el techo de cristal en el sector turismo, esto es, la carencia de mujeres en los puestos directivos del sector.

En el capítulo I se hace una exposición detallada -fundada en datos- de la problemática del techo de cristal, analizando las causas que subyacen a la baja representación de las mujeres y detectando las barreras y obstáculos que complican su superación.

En el capítulo II se analizan los diferentes estilos de liderazgo y clasificando, según el sexo, el estilo de liderazgo. Mediante los diferentes estudios citados se exponen las ventajas de contar con puestos directivos paritarios, esto es, las ventajas de aumentar la presencia femenina en los puestos de liderazgo.

En el capítulo III se detallan una serie de medidas al objeto de superar el techo de cristal, dichas medidas, se rigen por su sencillez, facilidad de implantación y eficacia. Las medidas que aquí se encuentran se respaldan en estudios de prestigio, y, particularmente, de la puesta en práctica y constatación de los resultados.

En el capítulo IV se analiza, con rigor científico, el impacto que dichas medidas pueden tener en las organizaciones que las implanten, concluyendo que, su implantación, marca la diferencia en la lucha contra el techo de cristal. Finalmente, se estudian casos de éxito en medidas para la igualdad llevados a cabo en otras industrias, al objeto de replicar los resultados en el sector turismo.

En el capítulo V se hacen una serie de sugerencias y recomendaciones a los agentes sociales más relevantes (empresas y organismos gubernamentales) así como a otros actores de relevancia. En general, se plasma la importancia de la actuación conjunta de todos los agentes para la abolición efectiva del techo de cristal.

En definitiva, se encuentra en estas páginas un análisis detallado de la problemática de género, una exposición científica de las ventajas de superarlo, y, especialmente, un compendio de medidas reveladas particularmente eficaces para la superación de la brecha de género. Para cuya mejor asimilación, se hacen una serie de recomendaciones a los agentes sociales de relevancia.

## PRESENTACIÓN/INTRODUCCIÓN

La brecha de género, el techo de cristal o la paridad entre hombres y mujeres son asuntos de notoria relevancia social que ocupan, desde hace unos años, una posición prevalente en el debate social. Este trabajo se centra en la problemática de igualdad más notoria en el sector turismo, esto es, el techo de cristal.

En efecto, pese a tratarse de un sector altamente feminizado se aprecia una preocupante carencia de presencia femenina en los puestos de liderazgo de las empresas turísticas. Además, ciertos caracteres del sector como la irregularidad horaria o el trabajo en días festivos resultan particularmente gravosos para la plantilla femenina.

El sector turismo es uno de los motores fundamentales de la economía española, como se verá, tiene un aporte superior al 10% del PIB nacional. Resulta particularmente interesante estudiar la igualdad de género en relación con el sector turismo, pues, como digo, no solo es un sector clave de la economía nacional, si no que, además, proyecta notoriamente la problemática de género.

En este trabajo se hace un relato, con estricto rigor científico, de las ventajas de optar por un liderazgo femenino, o, mejor dicho, por un liderazgo paritario. En efecto, las ciencias sociales -particularmente empresariales- se caracterizan por la toma de decisiones en entornos complejos donde entran en juego multitud de factores, por ello, la diversidad de hombres y mujeres en puestos directivos y sus diferentes enfoques de liderazgo consiguen enriquecer la toma de decisiones empresariales.

Dicho lo cual, se aprecia un enfoque eminentemente práctico del trabajo, y es que, lo aquí se encuentra, no es una exposición de la problemática de género -que también- si no una propuesta de soluciones sencillas, prácticas y eficaces que ayuden a superar la situación actual y avanzar hacia un futuro paritario.

Al hilo de esto, el sector turismo se revela nuevamente eficaz para el estudio de la brecha de género por un doble efecto, a saber, la exposición de medidas eficaces para la igualdad en el sector turismo no solo sirve para lograr la igualdad en un sector de notoria relevancia, si no que, además, dada su notoria relevancia, si se logran resultados eficaces en materia de igualdad se conseguirá que otros sectores traten de replicar sus hazañas.

Las propuestas hechas están guiadas por un principio de eficacia -naturalmente-, pero, además, por un principio de sencillez, puesto que se trata ahora de que todas las empresas del sector, con independencia de su situación económica o de las reticencias que muestren a las políticas de género puedan incluir alguna de estas medidas en su organización.

Las soluciones expuestas se presentan con estricto rigor científico, amparadas, además, por resultados ya contrastados. De esta forma, se encuentra en el texto un compendio de medidas sencillas, de fácil implantación y reveladas por la puesta en práctica como medidas de extremada utilidad en la lucha contra el techo de cristal.

Por último, se cierra el trabajo con un compendio de sugerencias y recomendaciones a los diferentes agentes sociales, a lo que subyace un importante mensaje, solo mediante la acción conjunta de todos los actores relevantes se puede alcanzar la ansiada igualdad de género.

## I. CAUSAS DE LA BRECHA DE GÉNERO

### 1. ANÁLISIS DETALLADO DE LAS RAZONES SUBYACENTES DETRÁS DE LA BAJA REPRESENTACIÓN DE MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS DEL SECTOR TURISMO.

#### 1.1. Introducción a la problemática

El sector turístico es una de las piezas fundamentales en la economía española, así lo constatan los datos del INE, que sitúan su aportación al PIB en año 2022 en 155.946 millones de euros lo que representa un 11,6 % del PIB español en el mismo periodo.

Pese a ser un sector altamente feminizado -el 54% de la fuerza laboral del sector turístico- las mujeres solo ocupan el 33% de los puestos de los comités de dirección, según constata el estudio elaborado por Women Leading Tourism (WLT) y Deloitte sobre el Liderazgo de la Mujer en el Turismo en España.

Este fenómeno es conocido como techo de cristal, fenómeno que puede entenderse como el conjunto de factores que impiden a las mujeres acceder a los puestos de alta dirección, y, por tanto, equipararse salarialmente a los hombres.

El objetivo que ahora nos proponemos es encontrar cuales son las variables que explican esta situación, pues, solo partiendo de un análisis detallado del problema se pueden proponer soluciones de fondo.

#### 1.2. Formación académica

Sería razonable considerar que si los hombres ocupan la mayoría de los puestos directivos del sector turístico es debido a que tienen mayor formación en la materia.

Así las cosas, se procede a detallar la formación requerida para acceder a puestos de dirección dentro del sector turismo a efectos de estudiar las diferencias de género:

1. *Grado en Turismo*: La formación más específica para la ocupación de puestos directivos en el sector turístico está altamente feminizada. Según datos del INE en 2014 las mujeres representaron el 72% de los alumnos.

2. *ADE, economía, marketing*: En ADE las mujeres representaron el 53% de los alumnos y en marketing el 56% según datos del INE en el año 2014.

En definitiva, en las carreras más relacionadas con la empresa cuentan con una proporción similar de hombres y mujeres entre sus alumnos, con una ligera tendencia en favor de las mujeres.

3. *Máster en dirección de empresas turísticas*: Congruentemente con lo anterior, las mujeres también lideran el alumnado en el máster en turismo representando el 60% en la universidad de Gerona, según datos del ministerio de educación.

4. *MBA*: De acuerdo con el informe de **Embac (Executive MBA Council)**, aun cuando tradicionalmente los estudiantes de MBA han sido mayoritariamente hombres, esta tendencia se ha revertido en los últimos años alcanzando las mujeres el 50% del alumnado (2022) frente 29,8% que representaban en 2018 o el 25,4% del 2014.

En conclusión, las mujeres tienen una mayor formación en liderazgo de empresas en general y turísticas en particular, por lo que no se encuentra en esta variable el fundamento al techo de cristal.

### 1.3. Conciliación de la vida laboral y familiar

Aun en el seno de una sociedad cambiante debemos tener en cuenta que venimos de un país con un modelo de familia tradicional según el cual el hombre asumía un rol laboral y la mujer un rol de cuidado familiar y del hogar.

La vida laboral y familiar son, sin duda, dos aspectos fundamentales en la vida de toda persona. Ocurre que, aun en la actualidad, las mujeres muestran una mayor tendencia a invertir su tiempo en los cuidados del hogar y familiares respecto de los hombres, quienes invierten más en la vida laboral.

Así lo refleja una reciente encuesta del CIS de 15 de enero de 2024 sobre el tiempo dedicado por hombres y mujeres a tareas del hogar en un día laborable:

	MUJERES	HOMBRES
Tareas del hogar	172 minutos (3h)	126,76 minutos (2h)
Cuidado de hijos	412,25 minutos (6,7h)	228,88 minutos (3,7h)
Cuidado personas dependientes	364,69 minutos (6h)	314,11 minutos (5h)

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del CIS*

El sector turístico es un sector especialmente complejo de conciliar con la vida familiar por sus horarios irregulares, turnos nocturnos, trabajo en días festivos y fines de semana...etc.

Una mayor responsabilidad laboral lleva aparejada una dificultad añadida para la conciliación familiar lo que unido a la falta de planes de conciliación y roles familiares anteriormente descritos explican -al menos en parte- que las mujeres tengan una mayor reticencia a ocupar puestos directivos, pues, como digo, los roles familiares que tienden a asumir les alejan del ascenso laboral.

En conclusión, si bien los roles familiares que sitúan a la mujer en torno a las tareas domésticas más que sobre el ascenso laboral pueden explicar parcialmente el techo de cristal, se debe seguir ahondando en las razones hasta encontrar variables que proporcionen mayor explicación del fenómeno.

### 1.4. Estereotipos de género

Los estereotipos de género podemos entenderlos como el conjunto de creencias que se propagan desde el pasado hacia el futuro y se refieren a atributos que poseen los miembros de distintos grupos sociales (Bosak, 2018).

Los estereotipos de género son una forma de discriminación a la mujer y así es reconocido por el derecho internacional. Téngase en cuenta que España ha ratificado la *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, hecha en Nueva York el 18 de diciembre de 1979* que postula el quinto precepto de su articulado que:

“Los Estados Parte tomarán todas las medidas apropiadas para:

a) **Modificar los patrones socioculturales** de conducta de hombres y mujeres, con miras a alcanzar la eliminación de los **prejuicios y las prácticas consuetudinarias** y de cualquier otra índole que estén basados en la **idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos** o en **funciones estereotipadas** de hombres y mujeres.”

*Referencia: BOE-A-1984-6749*

Resulta palmario un estereotipo latente en el ámbito laboral en general y en el turístico en particular es que los hombres están más capacitados para ocupar puestos directivos que las mujeres.

Esto, porque subyace aún hoy en día a la opinión social la creencia -estereotipo si se prefiere- de que el hombre es más capaz en la toma de decisiones por atribuirle características de valentía y temple frente a los roles de pasividad que habitualmente se atribuyen a las mujeres. (Agut y Martín, 2007)

La preferencia en sede de selección de personal de los hombres sobre las mujeres se relaciona con los roles familiares descritos en el apartado 1.3. bajo la sospecha de que las mujeres no estarán dispuestas a hacer los sacrificios necesarios para la ocupación de puestos directivos por su mayor predilección -nótese que esto también es un estereotipo- hacia el cuidado familiar.

Por razones históricas, también subyace la creencia de que las mujeres carecen de experiencia para ocupar puestos directivos. Y, aun cuando los ocupen, deberán amoldarse a la forma de trabajo predilecta de los hombres. (Agut y Martín, 2007)

Dicho lo cual, existen estereotipos femeninos que llevan a ciertos equipos de personal a preferir en ocasiones a las mujeres, en este sentido, se valora su mayor empatía, capacidad de negociación y de comunicación. (Sarrió et al., 2002)

### **1.5. Conclusiones extraídas**

Por lo expuesto, son los estereotipos sociales el factor determinante para que las mujeres ocupen puestos de dirección en el sector turístico con menor frecuencia que los hombres.

La variable formativa hace decantarse por una mayor preparación de las mujeres frente a los hombres, mientras que la variable familiar tan solo explica una pequeña porción del fenómeno y deja un importante interrogante por resolver ¿Es la decisión de las mujeres la causante de que estas ocupen menos puestos directivos? Cuya respuesta, al menos en la mayoría de los casos, es negativa.

El cambio de tendencia social da razones para ser optimista, esto es, que con el paso del tiempo la sucesiva llegada de mujeres a puestos de dirección logre su implantación definitiva terminando así con el techo de cristal.

No obstante, hay motivos jurídicos y sociales para exigir al poder público actuaciones que fomenten dicha abolición del techo de cristal. A saber, estamos ante una situación discriminatoria como reconoce el instrumento internacional ratificado por España - Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer-

A mayor abundamiento, el derecho fundamental a la igualdad (art. 14 CE) no solo exige tratar igual situaciones iguales, si no que -y a veces esto se olvida- exige tratar de forma diferente situaciones diferentes.

En conclusión, si las capacidades entre hombres y mujeres son cuando menos iguales y la situación laboral es palmariamente distinta en detrimento de los mujeres, solo cabe exigir intervención del poder público a fin de solucionar la citada problemática mediante los oportunos planes de igualdad.

## 2. IDENTIFICACIÓN DE BARRERAS Y OBSTÁCULOS

### 2.1. Planteamiento

El techo de cristal y demás problemas relacionados con la igualdad de género encuentran su razón en creencias arraigadas en la sociedad, roles históricos, y, en general, en el fuero más interno de la sociedad.

Es por ello por lo que a la hora de implantar planes y políticas de igualdad surgen una serie de obstáculos que dificultan la transición hacia una sociedad paritaria:

*1. Reticencia a cambiar el sistema de creencias:* Todo ser humano adulto ha desarrollado en base a su educación y experiencia un sistema de ideas y creencias cuya modificación supone, en definitiva, modificar una parte esencial de su personalidad.

Para evitar que este rechazo interfiera de forma negativa en el porvenir de los planes ha de hacerse de forma tal que las personas reticentes no se sientan atacadas y entiendan el bien social que pretenden los planes emprendidos.

*2. Limitación de las acciones:* Poner de marcha un plan o política de igualdad supone hacerlo en relación con un determinado sector o empresa. El carácter parcial de los mismos choca con el carácter general de las creencias que ahora se pretenden superar.

Con esto no se quiere decir que una mayoría de la población esté en contra de las políticas de igualdad, nada más lejos de la realidad, como pone de manifiesto el CIS en su reciente encuesta de 15 de enero de 2024:

*“Para el 67,8% de las mujeres es peor la situación que tienen las chicas para acceder a un puesto de responsabilidad y opinan lo mismo el 50,9% de los hombres quienes, por otra parte, también aseguran en un 39,7% que las mujeres tienen las mismas oportunidades”*

Lo que se pretende exponer es, que aún cuando el porcentaje sea minoritario, en términos absolutos, sigue existiendo una sensible cantidad de personas que los considera inútiles o innecesarios. Grupo el cual, excede con creces la plantilla a la que se implanta las políticas de igualdad y que podrá experimentar sus resultados.

*3. Cambio lento:* Las creencias, como ya se adelantaba, forman parte del fuero más interno de la persona y de la sociedad en su conjunto. Cambiar las creencias -y con ello las acciones- de un porcentaje significativo de la sociedad requiere de un importante periodo de tiempo. Así mismo, se requiere de un compendio de políticas públicas que exceden del ámbito de la empresa que ahora nos ocupa.

*4. Significación política:* No hay que olvidar que el estado español, como régimen político, se enmarca en los conocidos como estado de partidos (art. 6 CE).

Ocurre que, en esta forma de gobierno las personas tienden a identificarse con las formaciones más que con la validez de las propuestas, y, en este sentido, cuando un determinado partido o grupo de ellos asume ciertos postulados, por norma, los partidos rivales la niegan.

Con esto se pretende poner de manifiesto que el hecho de que sean los partidos los que proponen planes de igualdad -en vez de la sociedad civil- lleva aparejado, inevitablemente, la reticencia a estos planes por sus rivales políticos sin permitir darle una oportunidad a la validez de los mismos.

## II. PERSPECTIVA DE GÉNERO Y LIDERAZGO

### 1. EXPLORACIÓN DE TEORÍAS Y ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS SOBRE LIDERAZGO FEMENINO EN CONTEXTOS EMPRESARIALES Y ESPECÍFICAMENTE EN EL SECTOR TURISMO.

#### 1.1. Contextualización del capítulo

En el capítulo I se analizaba la problemática del techo de cristal en el sector turístico español desde una perspectiva objetiva, es decir, partíamos de una descripción de la realidad.

En el capítulo II se pretende analizar lo que debería ser, es decir, la situación que pretendemos alcanzar en un futuro en el que el liderazgo femenino deje de ser algo excepcional y se convierta en algo común.

Solo partiendo del problema (capítulo I) y con un análisis detallado de a donde se pretende llegar (capítulo II) se podrán proponer soluciones (capítulo III) para hacer la transición de la situación actual a la pretendida.

Se comienza con un análisis del liderazgo femenino con carácter general (apartado 1.2) para finalizar con las concreciones del liderazgo femenino en el sector turismo.

#### 1.2. Liderazgo femenino contemporáneo

##### 1.2.1. Diferencias entre liderazgo masculino y femenino

La doctrina empresarial ha venido clasificando dicotómicamente los estilos de liderazgo atribuyendo cada uno de ellos a un género.

- *Liderazgo autocrático y democrático (Cuadrado, 2011)*

El liderazgo autocrático se caracteriza por la toma de decisiones unilaterales del líder sin fomentar la participación del resto de integrantes del grupo. En contraposición, el liderazgo democrático fomenta la toma de decisiones grupales y participativa.

- *Liderazgo orientado a la tarea y orientado a las relaciones (Cuadrado, 2011)*

El liderazgo orientado a la tarea se centra en la consecución de los resultados, mientras que el orientado a las relaciones tiene en cuenta las circunstancias personales del grupo tales como su bienestar o satisfacción.

- *Liderazgo transaccional y transformacional (Rosener, 1990)*

El liderazgo transaccional se basa en la autoridad y empleo de relaciones jerárquicas entre los miembros del grupo, en contra, el liderazgo transformacional se basa en la confianza en el resto de los integrantes del grupo.

Los diferentes autores (Eagly y Johnson, 1990) (Munch, 2007) así como los estereotipos sociales enmarcan a las mujeres en un estilo de liderazgo democrático, orientado a las relaciones y transformacional; Mientras que a los hombres se les atribuye un estilo de liderazgo autocrático, orientado a la tarea y transaccional.

Tradicionalmente se ha seguido un estilo de liderazgo masculino, originariamente porque solo los hombres accedían a puestos de dirección, y, posteriormente porque solo han alcanzado puestos directivos aquellas mujeres que se han amoldado al estilo de liderazgo masculino (Paton y Dempster, 2002) (Wajcman, 1998)

En los últimos años se ha observado un cambio de tendencia (Catalé, 2004) y las organizaciones han venido reclamando estilos de liderazgo asociados a la mujer. Es decir, se ha constatado la necesidad de combinar un estilo de liderazgo autocrático con uno más democrático.

### 1.2.2. Caracteres del liderazgo femenino

Para Loden, en su estudio de 1987, las mujeres proyectan una serie de caracteres naturales que les permiten desarrollar mejor un **liderazgo basado en las relaciones** entre los que destacan: *la cualidad de percepción, saber escuchar, expresar los sentimientos, familiaridad y autenticidad, el uso del feedback y la fijación del impacto personal.* (Ciuntu, V., 2014).

Las características del liderazgo femenino han sido relatadas por multitud de autoras -destacando a Loden-, por razones de extensión, se retienen ahora las dos características, que, a mi entender, resumen mejor el liderazgo femenino.

*A. Inteligencia emocional:* Para *Pilar Gómez Acebo* la clave del liderazgo femenino es el **factor sensibilidad**, para *Ramona Vicente* la consideración del **impacto de sus decisiones en el equipo** (Ciuntu, V., 2014).

A mi juicio, el factor diferencial del liderazgo femenino va más allá de la empatía -en lo que se centran la mayoría de las autoras- y reside en una mayor inteligencia emocional. Así lo constata un estudio de Hay group de 2016 del que se extraen las siguientes conclusiones:

- La gran diferencia entre hombres y mujeres está en el autocontrol emocional, competencia que las mujeres usan consistentemente un 86% más que los hombres (18,4% de las mujeres demuestran la competencia consistentemente, comparado con tan solo 9,9% de los hombres).
- Las mujeres demuestran la competencia “empatía” un 45% más que los hombres.
- El menor margen de diferencia se observa en relación al Optimismo. Cuando nos referimos a esa competencia de inteligencia emocional, las mujeres la plasman con una frecuencia apenas un 9% mayor que los hombres.
- Otras competencias en las cuales las mujeres superan a los hombres son: coaching y mentoring, influencia, liderazgo inspirador, gestión de conflictos, entendimiento organizacional, adaptabilidad, trabajo en equipo y orientación a resultados.

Resulta particularmente interesante la reflexión de Goleman al respecto de estos resultados *“Los datos sugieren una fuerte necesidad de tener a más mujeres en posiciones de liderazgo en las empresas”*

*B. Multitasking:* Ha sido destacado por diversas autoras (Greta Gamarra, 2024) como una de las características más relevantes del liderazgo femenino. Para Greta Gamarra *“Las mujeres pueden pensar y operar en diferentes direcciones al mismo tiempo, lo que ofrece una ventaja a la hora de tomar decisiones y afrontar crisis.”*

Así lo ha respaldado un estudio de los investigadores de la Universidad de Hertfordshire, quienes concluyen que *“A través de dos experimentos medimos la capacidad de las personas para llevar a cabo múltiples tareas ya sea al mismo tiempo o en una sucesión muy rápida. Y los resultados mostraron que las mujeres tenían una clara ventaja en ambos tipos de tareas múltiples.”*

### 1.2.3. Ventajas del liderazgo femenino

Los diversos estudios, autores y empresas han venido destacando multitud de ventajas derivadas de la incorporación de mujeres en puestos de liderazgo. Conviene ahora

## Propuestas de soluciones y perspectivas de género en el liderazgo del sector turismo

retener aquellos que, a mi juicio, son más relevantes o pueden incentivar en mayor medida la selección de mujeres en puestos directivos.

*1. Incremento del beneficio:* En efecto, diversos estudios relacionan la incorporación de mujeres en puestos directivos con mayores beneficios.

Según un estudio de “The Business Case for Change” de la Organización Mundial del Trabajo realizado en el año 2019, las empresas con paridad en sus puestos directivos incrementan sus beneficios entre un 5 y 20%.

La Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia y de Maryland – en un estudio con más de 1500 empresas estadounidenses- se constató una relación positiva entre la incorporación de mujeres en puestos directivos y los beneficios objetivos.

Los informes del banco mundial de la mujer concluyeron que “Las empresas lideradas por mujeres han sorteado mejor la crisis y han cerrado menos en proporción a las dirigidas por hombres” (Ciuntu, V., 2014)

No es de extrañar que la incorporación de mujeres en puestos directivos se traduzca en mayores beneficios, en definitiva, la paridad supone afrontar diferentes puntos de vista que no hace más que enriquecer la toma de decisiones en la empresa.

*2. Mejora de la imagen interna y externa:* En los últimos años se ha superado la visión de las empresas como entidades que únicamente buscan beneficios incorporado en estas factores de responsabilidad social.

Se ha constatado en el estudio de la organización mundial del trabajo de 2019 que las empresas que incorporan mayor número de mujeres en puestos directivos cuentan con mejor imagen tanto dentro como fuera de la organización.

La incorporación de mujeres en puestos de responsabilidad no solo pone de manifiesto el compromiso de la empresa con la igualdad, si no que, la mayor empatía que caracteriza el liderazgo femenino se traducirá en políticas que mejorarán la imagen de la empresa.

### **1.3. Liderazgo femenino en el sector turismo**

Se pretenden ahora destacar de entre las característica y ventajas del liderazgo femenino aquellos factores que, a mi juicio, son de especial relevancia para las empresas turísticas.

*1. Responsabilidad social corporativa:* En la línea de lo dicho anteriormente, la responsabilidad empresarial tiene cada vez un mayor peso en las decisiones empresariales, y, como se ha dicho, la incorporación de mujeres en puestos directivos mejora la imagen tanto de forma directa -compromiso con la igualdad- como indirecta – toma de decisiones con mayor perspectiva social-.

El sector turismo es uno de los motores fundamentales de la economía española y es uno de los sectores que mueve más personas y capital. La incorporación de mujeres en puestos directivos de empresas turísticas ofrecería un mensaje significativo a la sociedad sobre la importancia y beneficios de la paridad en los puestos de dirección.

En esta misma línea, se fomenta la mejora de la imagen de la empresa y habrá más clientes predilectos a consumir los productos y servicios de una empresa comprometida con la responsabilidad social corporativa.

*2. Creatividad:* El estudio de la organización mundial del trabajo de 2019 destacó que la incorporación de mujeres en puestos directivos se traducía en una mayor innovación y creatividad en la toma de decisiones.

La incorporación de servicios y productos innovadores -favorecidos por un liderazgo paritario- son de particular relevancia en una industria acostumbrada a productos homogéneos y en la que los clientes vienen mostrando en sus últimos años su predilección por nuevas formas de turismo.

### *3. Mejora del entorno laboral*

La mayor empatía de las mujeres promueve entornos de trabajo inclusivos. El sector turismo se caracteriza por sus horarios irregulares, turnos nocturnos, trabajos en festivos y fines de semana...etc.

Caracteres los cuales pueden provocar cierta apatía y desgana de los trabajadores. Con la incorporación de mujeres en puestos directivos se fomenta un repunte en la moral de los empleados y un mejor ambiente laboral.

Incorporar mujeres en roles de liderazgo promueve un entorno de trabajo inclusivo y equitativo, lo que puede aumentar la moral y la satisfacción de los empleados. Un ambiente inclusivo también puede atraer a un talento más diverso, mejorando la capacidad de la empresa para reclutar y retener empleados cualificados.

### *4. Mejora de servicios para un target femenino*

La inclusión de mujeres en puestos directivos puede permitir a la empresa ahondar en el conocimiento de las necesidades de su público femenino, y, en definitiva, ofrecer mejores productos para este target.

Debe ponerse esto en relación con la mayor capacidad innovativa de las empresas con paridad en puestos de dirección y la necesidad de tomar decisiones empresariales con un target claro que previamente se debe haber estudiado.

## **III. PROPUESTA DE SOLUCIONES**

### **1. INTRODUCCIÓN**

En el capítulo I se detallaba la problemática del techo de cristal latente en los puestos directivos de las empresas españolas, y, en particular, en las empresas turísticas. Posteriormente, se relató las ventajas de superar esta situación discriminatoria en aras de una dirección empresarial paritaria (capítulo II).

Así las cosas, conviene ahora proponer medidas con objeto de superar la situación actual (capítulo I) y alcanzar una situación de igualdad (capítulo II).

En este sentido he seleccionado cinco medidas que, a mi juicio, no solo pueden marcar la diferencia en el camino hacia la paridad si no que, especialmente, son de implantación sencilla y accesible a cualquier empresa.

### **2. DESARROLLO DE CULTURA DE EMPRESA**

La cultura empresarial es definida por Gareth Morgan en su libro *Images of Organization* (2006) como *el patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización que producen normas que modelan el comportamiento de los individuos y grupos dentro de esa organización* (Morgan, 2006, p. 121).

La cultura, de acuerdo con Morgan, predetermina el comportamiento de los individuos de la organización, y, naturalmente, el de las mujeres que componen dicha organización y pueden ver mermadas sus capacidades directivas por ciertos comportamientos de los miembros de la organización.

Sirva de ejemplo el estudio de la Universidad George Washington titulado “*Sex Roles, Interruptions and Silences in Conversations*” -citado por la revista Forbes- que señala que las mujeres son interrumpidas por sus compañeros varones un 33% más que los compañeros hombres.

Esto, produce una disminución de la confianza de las mujeres que se traduce en una menor predisposición a proponer ideas o debatir en grupos de los que forman parte hombres.

El efecto, conviene modificar la cultura empresarial para que los varones cesen en su actitud interruptiva al mismo tiempo que se fomente la participación de las mujeres (propuesta de ideas, posiciones activas en debates...etc.)

Se proponen, como se expone inmediatamente, una serie de políticas al servicio de la referida modificación cultural:

1. *Sensibilización y formación*: Muchas de estas actitudes mostradas por los varones son realizadas de forma inconsciente, por ello, es conveniente realizar talleres sobre sesgos inconscientes y la importancia de mantener formas adecuadas en el lugar de trabajo.

Como apuntan Banaji y Greenwald “*La formación sobre sesgos inconscientes puede ayudar a los empleados a reconocer y abordar sus propios prejuicios, fomentando un entorno de trabajo más inclusivo*” (Banaji y Greenwald, 2013, p. 145).

2. *Programas de mentoría y desarrollo*: El problema de fondo es la falta de participación de las mujeres en propuestas de dirección, que, si bien debería mejorar una vez eliminada la causa de esta deficiencia participativa, conviene, igualmente, fomentarlo específicamente.

De acuerdo con Ragins y Kram “*Los programas de mentoría pueden ser una herramienta poderosa para ayudar a las mujeres a superar las barreras que enfrentan en el lugar de trabajo*” (Ragins y Kram, 2007, p. 89).

### 3. POLÍTICAS DE PARIDAD

El sector turismo -y el privado en general- adolece de una ley de cuotas que garantice la paridad en los puestos directivos, no obstante, la ley de igualdad respalda la necesidad de incluir en cualquier plan de recursos humanos medidas que fomenten la paridad de género en aras del principio de igualdad (Art. 14 CE).

En este sentido, el preámbulo de la LO 3/2007 -Ley de igualdad- señala:

*“La presente Ley tiene por objeto **hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades** entre mujeres y hombres, en particular mediante la **eliminación de la discriminación** de la mujer, sea cual sea su circunstancia o condición, en cualesquiera ámbitos de la vida y, singularmente, en las esferas política, **laboral**, económica, civil y cultural.”*

Así las cosas, se proponen ahora una serie de medidas de recomendada implantación en los planes de recursos humanos en aras de dar cumplimiento al citado objeto de la LO 3/2007.

A mi juicio, podemos clasificar las políticas de paridad entre las referidas a la selección de personal (medida 1) y las políticas de recursos humanos stricto sensu (medidas 2 y 3).

1. *Eliminar la fotografía de los CVs*: En efecto, eliminar fotografías de los currículums relaja la inclusión de sesgos estereotípicos en la toma de decisiones en la *elección de personal*, en particular, el sesgo referido en el capítulo I sobre la mayor idoneidad de los hombres para ocupar puestos directivos.

Para Smith (2018, p.54) se trata de una medida simple que ayuda a reducir los sesgos inconscientes en el proceso de selección. Smith, A. (2018).

A mi entender, además de eliminar la fotografía, debería ocultarse el nombre -al menos inicialmente- para evitar que el reclutador de personal detecte el género del candidato e incluya en su proceso selectivo sesgos indeseados.

Se ha de citar, aunque por razones de extensión no me pueda detener, que se hace una propuesta similar por *Goldin y Rouse* quienes proponen una evaluación ciega de candidatos, mientras que *Gaucher y Friesen* sugieren que el uso de lenguaje inclusivo en las ofertas de trabajo evita que ciertos grupos se sientan excluidos.

2. *Políticas de conciliación y flexibilidad laboral*: La importancia de la conciliación familiar -y a su servicio la flexibilidad horaria- ha saltado al debate público como una de las medidas más idóneas para combatir la brecha de género. A mi juicio, muy relacionado con el estereotipo expuesto en el capítulo I que vinculaba a la mujer con un rol familiar.

En efecto, las medidas de conciliación y flexibilidad horaria son cruciales para apoyar a las mujeres en su desarrollo profesional y reducir el impacto del techo de cristal (Hill et al., p. 107). En este sentido, resulta muy útil el teletrabajo, horarios flexibles o licencias parentales.

3. *Objetivos de género claros y medibles*: No existe para el sector turismo -como ya se dijo- previsión legal de contenido semejante a la de la ley de cuotas para el sector público, no obstante, conviene incorporar medidas semejantes en los planes de recursos humanos.

Como apunta la doctrina, *establecer objetivos claros y cuantificables para la representación de género es esencial para avanzar hacia la igualdad* (McKinsey & Company, 2018, p. 42).

En este sentido se propone a las empresas incorporar un porcentaje mínimo de representación femenina en posiciones de liderazgo, esto, no solo tendrá un impacto directo en el techo de cristal, si no que, además, debe repararse en su efecto indirecto en la medida que, cuantas más mujeres accedan a puestos directivos, más mujeres se verán motivadas a seguir el mismo camino.

#### 4. PLANES DE CARRERA

Los planes de carrera establecen una trayectoria profesional nítida para los empleados cualquiera que sea su género, no obstante, se ha revelado como una medida particularmente útil en el camino hacia la igualdad de género y especialmente en la lucha contra el techo de cristal, y ello, por fundar el avance profesional en los logros y capacidades en detrimento de estereotipos y sesgos de género.

Siguiendo a Kanter: *"Los planes de carrera bien diseñados no solo ofrecen a los empleados una visión clara de sus oportunidades de crecimiento dentro de la organización, sino que también **promueven la igualdad de oportunidades** al basar las decisiones de promoción en el desempeño y las habilidades"* (Kanter, p. 178).

Se resaltan a continuación una serie de medidas para estimular los planes de carrera:

1. *Evaluaciones de desempeño objetivas*: El desempeño del trabajo debe hacerse a la luz de criterios claros, objetivos y predeterminados que respondan a un principio

universal de justicia. Objetivando la evaluación del desempeño del trabajador se garantiza la exclusión de sesgos de género en la toma de decisiones de promoción.

De esta forma, La transparencia en las evaluaciones de desempeño es esencial para garantizar que las mujeres tengan las mismas oportunidades de avance que sus colegas masculinos (Ely y Meyerson, P. 125).

Así las cosas, se recomienda la predeterminación de criterios de evaluación del trabajo de los empleados con base a los principios citados. Con esta sencilla medida se garantiza la igualdad de oportunidades de promoción laboral.

*2. Formación en liderazgo y habilidades directivas:* En efecto, una forma idónea de luchar contra el estereotipo de la mayor idoneidad de los hombres para el desempeño de puestos directivos (capítulo I) es ofrecer programas de formación en habilidades directivas centrados en desarrollar aquellas habilidades que, estereotípicamente, se subestiman o directamente se niegan a las mujeres.

Como sostiene Dobbin y Kalev (2016), *"La inversión en el desarrollo de habilidades de liderazgo para las mujeres no solo beneficia a las individuales, sino que también fortalece a la organización al aprovechar todo su talento disponible"* (p. 78).

## **5. CREACIÓN DE ESPACIOS SEGUROS CONTRA EL ACOSO LABORAL**

La seguridad en el entorno laboral es un presupuesto básico para el acceso de mujeres a puestos de dirección, en efecto, hay que prevenir las situaciones de acoso para crear un ambiente bienestar laboral que permita la promoción laboral de las mujeres.

Va de suyo que, el acoso laboral puede ser sufrido por todos los empleados cualquiera que sea su género, no obstante, diferentes estudios muestran que las mujeres reportan la mayoría de los casos de acoso en el ámbito laboral. Según una encuesta del INE el 3,1% de las mujeres afirmó haber sufrido acoso sexual en el lugar de trabajo, en comparación con el 0,8% de los hombres. Instituto Nacional de Estadística (INE). (2017). *Encuesta de Población Activa (EPA), Módulo sobre Condiciones de Trabajo, Seguridad y Salud*

Las situaciones de acoso laboral son especialmente dañinas, prueba de ello, es la incorporación de dos tipos penales al respecto, a saber:

**Artículo 173 bis CP:** "El que acose a una persona en el *ámbito de su trabajo* mediante acciones, conductas, palabras, comportamientos, gestos, escritos o mensajes electrónicos que, de forma objetiva y clara, provoquen en la víctima una situación intimidatoria, hostil o humillante, será castigado con la pena de prisión de seis meses a dos años."

**Artículo 184 CP:** "El que solicite favores de naturaleza sexual para sí mismo o para un tercero en el ámbito de una *relación laboral*, docente o de prestación de servicios, continuada o habitual, y con tal comportamiento cause a la víctima un ambiente intimidatorio, hostil o humillante, será castigado con la pena de prisión de seis meses a dos años."

En ocasiones, las situaciones de acoso laboral se producen mediante conductas extraordinariamente graves, otras, por conductas menos lesivas pero que igualmente han de ser erradicadas. Se proponen ahora soluciones a ambas:

*1. Procedimientos de denuncia:* Deben existir políticas claras que definan que se entiende por acoso -y micro acoso- en el entorno empresarial, además, procedimientos sencillos de denuncia que garanticen la confidencialidad de la víctima pueden marcar la diferencia en la lucha contra el acoso laboral.

Según Ely y Meyerson (2000), *"La claridad en las políticas de denuncia es esencial para que las mujeres se sientan seguras al reportar incidentes de acoso y para garantizar una respuesta adecuada por parte de la empresa"* (p. 145).

2. *Sensibilización y prevención*: Resulta menos lesivo prevenir el acoso laboral que contar con programas de denuncia o apoyo a las víctimas -aunque también deben existir-, por ello, se recomienda formar a los empleados en el concepto de microagresiones y la importancia de un entorno salubre de trabajo.

Esto, se cohonesto con lo dicho en el apartado 2 sobre la cultura empresarial, pues, la sensibilización y la prevención son clave para cambiar la cultura organizacional hacia una mayor inclusión y respeto mutuo. (Ragins y Kram, p. 112)

## **IV. IMPACTO DE LAS SOLUCIONES PREVISTAS**

### **1. EVALUACIÓN POTENCIAL DE LA EFICACIA DE LAS SOLUCIONES PROPUESTAS.**

#### **1.1 Introducción**

En el capítulo III se proponía un compendio de medidas en aras de superar el techo de cristal y reducir, de esta forma, la brecha de género. En efecto, se trataba de una serie de propuestas de sencilla implantación, que, como se dijo, pretendían marcar la diferencia en el camino hacia la igualdad efectiva.

Precisamente es objeto de este capítulo evaluar en que medida se producirá, con la implantación de las mencionadas propuestas, un avance efectivo hacia la paridad en los puestos de dirección.

La evaluación de las propuestas -al servicio del rigor científico que pretende regir este trabajo- se realiza mediante el análisis de informes sectoriales, documentos públicos del Gobierno de España y estudios de organizaciones privadas.

#### **1.2 Análisis de informes sectoriales**

Los informes sectoriales sirven para analizar el avance hacia la igualdad de género proyectado en el sector concreto del que emane el informe. Con carácter general, con arreglo al informe "Women in Business 2023" de Grant Thornton las empresas que optaron por implantar políticas de igualdad muestran un incremento de la representación femenina en puestos directivos, en promedio, del 29% en el año 2023.

Este informe destaca la eficacia, con carácter general, de la implantación de medidas de lucha por la igualdad, y, específicamente, la eficacia de eliminar sesgos inconscientes en la elección del personal:

*"La formación sobre sesgos inconscientes puede ayudar a los empleados a reconocer y abordar sus propios prejuicios, fomentando un entorno de trabajo más inclusivo"*

Recuérdese que en el capítulo III se proponían mentorías para sensibilizar sobre sesgos inconscientes, medida que, con arreglo a este informe, se revela extremadamente eficaz.

Interesa especialmente conocer el impacto de las medidas contra el techo de cristal en el sector turismo, en este sentido, resulta representativo el informe "Gender Equality in the Tourism Sector" de la Organización Mundial del Turismo (OMT) que señala que, en aras de fomentar y retener el talento femenino en el sector turismo es son esenciales las políticas de conciliación y flexibilidad laboral (propuesta en el capítulo III).

## Propuestas de soluciones y perspectivas de género en el liderazgo del sector turismo

Particularmente, la implantación de teletrabajo y horarios flexibles en el sector turismo han aumentado en un 20% la satisfacción laboral del personal femenino y en un 15% la rotación del personal.

Un estudio de Exceltur, cuyo objeto era el análisis de la diversidad de género en empresas turísticas, señaló que la implantación de programas de mentoría femenina había aumentado, en empresas turísticas, un 12% la representación femenina en los últimos 5 años.

Por último, el informe "Turismo y género" de Turespaña, destacó que aquellas empresas que habían implantado medidas contra el acoso habían conseguido que sus empleadas percibieran mayor seguridad en el lugar de trabajo, lo que se tradujo en una mayor retención del talento femenino.

### **1.3. Documentos públicos del Gobierno de España**

En relación con documentos emanados del Gobierno de España que versen sobre la igualdad de género, cabe destacar dos de ellos:

*Informe sobre la brecha salarial y el techo de cristal (Instituto de la mujer, 2022):*

Este estudio reveló que las empresas que optaban por políticas de evaluación del desempeño objetivas así como por programas de mentoría para mujeres reportaban una mejora del 25% en reducción de la brecha salarial y aun aumento del 18% de la representación femenina en puestos directivos. Así mismo, resalta la importancia de establecer objetivos de género claros y medibles, todas estas, propuestas hechas en el capítulo III.

*Plan estratégico de igualdad de oportunidades (Ministerio de igualdad, 2021):*

En este informe del ministerio de igualdad se establecen una serie de directrices en aras de la igualdad en las empresas, destaca el informe, la importancia de implantar planes de carrera con criterios de evaluación del desempeño objetivos y claros, pues, se ha demostrado, que logran la equidad en la promoción interna así como un entorno laboral más inclusivo.

### **1.4 Estudios de Organizaciones Privadas**

En el capítulo III se proponía la implantación de programas de formación en liderazgo y habilidades directivas para las mujeres, con objeto de incentivar su rol de liderazgo dentro de las organizaciones. Así mismo, se resaltaba la importancia de establecer objetivos de género definidos.

Pues bien, con arreglo al estudio de *McKinsey & Company* titulado "Women Matter 2022, la implantación de estas medidas aumenta en un 21% la productividad de la plantilla femenina y retiene hasta un 30% más el talento femenino dentro de la organización.

También se proponía entonces la implantación de procedimientos de denuncia contra el acoso laboral así como la concienciación sobre las microagresiones, en este sentido, el estudio "The Impact of Gender Diversity on Performance" de Catalyst, reveló que las empresas que implan las citadas medidas disminuyen en un los casos de acoso, generando, de esta forma, un entorno más seguro y productivo para todos los empleados.

Como se explicaba entonces, la generación de un entorno laboral salubre es vital en el acceso de las mujeres a puestos directivos.

## **2. ESTUDIO DE CASOS EXITOSOS Y LECCIONES APRENDIDAS DE OTRAS INDUSTRIAS.**

### **2.1. Introducción**

Si bien el presente trabajo se centra en la superación del techo de cristal en el sector turismo español, resulta enriquecedor estudiar casos de éxito en otras industrias, esto es, extraer lecciones de como en otras industrias se ha superado el techo de cristal en aras de replicar los resultados en nuestro sector.

En primer lugar, nos centraremos en el éxito de tres industrias (Tecnología, finanzas y sanidad) para posteriormente extraer lecciones replicables a las empresas turísticas.

### **2.2. Industria tecnológica**

La industria tecnológica es una buena referencia de éxito en la implantación de políticas inclusivas, prueba de ello, es la empresa Accenture. Accenture, optó por una política de objetivos claros y medibles en materia de paridad -citada en el capítulo III-, logrando, de este modo, un equilibrio significativo entre la fuerza laboral masculina y femenina.

Accenture, de acuerdo con el informe "Getting to equal 2021" incrementó un 32% la representación femenina en puestos directivos en el periodo 2015-2021 (Accenture, p.8).

Una vez más, el enfoque de metas y objetivos claros en materia de paridad se revela particularmente eficaz.

### **2.3. Sector financiero**

La empresa Goldman Sachs, del sector financiero, implementó un programa llamado "Launch with GS", cuyo objeto era incentivar a las mujeres emprendedoras y ejecutivas.

A tal fin, estableció políticas de mentoría, acceso a capital y networking. Como resultado, en el periodo 2018-2020 la empresa notificó que más de un 40% de las mujeres beneficiarias del programa habían alcanzado puestos de liderazgo (Goldman Sachs, p.14).

Nuevamente, se demuestra la eficacia de los programas de mentoría a mujeres en aras de desarrollar sus habilidades de liderazgo.

### **2.4. Industria sanitaria**

En materia de sanidad resulta ilustrativo el ejemplo de la organización médica Kaiser permanente, que resulta ser una de las mayores organizaciones médicas de los Estados Unidos.

Esta empresa optó por políticas de conciliación laboral y mentorías en liderazgo femenino, como resultado, el estudio "Women in healthcare leadership" de la National center for healthcare leadership (NCHL), notificó que la organización había logrado que el 45% de los puestos directivos fueran ocupados por mujeres (NCHL, p.22).

En efecto, las políticas de conciliación combinadas con políticas de mentorías resultan extraordinariamente útiles.

### **2.5. Lecciones aprendidas**

Se relatan ahora las medidas que, de acuerdo con lo expuesto, han sido claves en el éxito de la lucha contra la brecha de género en el seno de los respectivos sectores. Por supuesto, estas lecciones deben ser replicadas en el sector turismo.

1. **Establecimiento de metas claras y medibles:** El objetivo de acabar con el techo de cristal es ambicioso y demandante, por ello, su éxito pasa necesariamente por establecer objetivos claros y evaluar el progreso periódicamente. Ejemplo de éxito: Accenture.
2. **Programas de mentoría y desarrollo:** Derribar el estereotipo de la ineficacia de las mujeres en puestos directivos resulta más sencillo si se ofrece formación a las mujeres en este aspecto. Ejemplo de éxito: Goldman Sachs y NCHL.
3. **Políticas de conciliación laboral:** Los roles que asocian a las mujeres a tareas domésticas siguen latentes en nuestra sociedad, y, las políticas de conciliación familiar (teletrabajo, horarios flexibles) se han revelado particularmente útiles para que este rol no suponga un lastre en el ascenso de las mujeres hacia puestos directivos. Ejemplo de éxito: NCHL.

## V. RECOMENDACIONES FINALES

### 1. INTRODUCCIÓN

La lucha contra la brecha de género en general y el techo de cristal en particular requiere de la acción conjunta de diversos agentes sociales, pues, como se detalló en el capítulo I, son arduas las barreras a superar.

En este sentido, se formulan ahora una serie de recomendaciones a empresas, organismos gubernamentales y otros actores relevantes, pues, solo con la acción conjunta de todos los agentes sociales se podrán superar las citadas barreras y alcanzar la igualdad de facto.

### 2. RECOMENDACIONES A EMPRESAS

Se hace ahora una selección de aquellas medidas a implantar en las organizaciones que se consideran de carácter más urgente dados los efectos inmediatos que causan en el plano de la igualdad de género:

*1. Implementación de políticas de igualdad:* En aras de dar cumplimiento a la responsabilidad social corporativa -de creciente importancia en el plano empresarial- así como a los mandatos de la LO 3/2007 -Ley de igualdad- es recomendable la implantación de políticas de igualdad.

Recomendaría, por si es reticente a creer en su eficacia, implementar primariamente aquellas medidas más sencillas (evaluación a ciego de candidatos) y, posteriormente, aquellas que requieren mayor involucración de la entidad (mentorías de liderazgo femenino).

*2. Promoción de la conciliación y flexibilidad laboral:* A la luz de los resultados arrojados por este trabajo, se recomienda la incorporación del teletrabajo como medida de fácil implantación con las nuevas tecnologías. Con ello, no solo se fomentará la retención del talento y promoción laboral de la plantilla femenina, si no, además, el bienestar de la plantilla en general.

*3. Establecimiento de objetivos claros:* Por último, una cuestión de forma que resulta esencial en el camino hacia la igualdad. Los objetivos han de ser claros, medibles y de evaluación periódica, y, aunque esto no sea -per se- una política de igualdad, es una forma de actuar clave para la eficacia del compendio de medidas de igualdad que se decidan implantar en la organización.

### **3. RECOMENDACIONES A ORGANISMOS GUBERNAMENTALES**

Hay razones, como se dijo en el capítulo I, para exigir al poder público la actuación en materia de igualdad, y es que, como allí se expuso, la ratificación de instrumentos internacionales en pro de la igualdad, así como la exigencia del art. 14 CE a dotar de tratamiento diferente situaciones jurídicamente diferentes, fuerzan a las administraciones públicas a realizar actuaciones que tiendan a la abolición del techo de cristal. En este sentido, se proponen ahora una serie recomendaciones a los organismos gubernamentales:

*1. Legislación y normativas:* En efecto, el estado cuenta con el monopolio del poder normativo, por ello, cabe exigirle bien mediante leyes, bien mediante reglamentos, el establecimiento de medidas tendentes a garantizar la igualdad. Por ejemplo, el establecimiento de cuotas de género en puestos directivos.

*2. Incentivos fiscales y apoyo financiero:* En los últimos años existe una tendencia a utilizar el sistema fiscal como método de apoyo a los principios rectores del estado, en este sentido, se recomienda introducir bonificaciones y reducciones fiscales a aquellas empresas que inviertan en materia de igualdad. Así mismo, se puede optar por subvencionar aquellas políticas de igualdad más gravosas económicamente, como, por ejemplo, las mentorías en liderazgo femenino.

*3. Inversión en estudios de género:* Hay que reconocer el esfuerzo de la academia por estudiar, analizar y proponer las diferentes medidas en materia de igualdad que, posteriormente, se vienen revelando eficaces.

El estado puede incentivar esta labor elaborando informes, recopilando datos y utilizando las conclusiones de los estudios para realizar políticas públicas en materia de igualdad.

### **4. RECOMENDACIONES A OTROS ACTORES RELEVANTES**

Por último, conviene hacer recomendaciones a otros agentes sociales de vital transcendencia en el camino hacia la igualdad:

*1. Sensibilización en materia de género:* Los medios de comunicación y las universidades -el sistema educativo el general- tienen un papel transcendental en la formación de la opinión pública, por ello, se les recomienda concienciar de la problemática de género y luchar contra los estereotipos por razón de sexo.

*2. Mecanismos de colaboración:* A mi juicio, los agentes sociales no deben llevar las acciones por la igualdad de forma aislada, pues, resulta más eficaz aunar esfuerzos entre agentes sociales (universidades, empresas, administraciones públicas...etc.), para, en conjunto, promover un compendio de medidas en pro de la igualdad.

## CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha expuesto la problemática de género en el sector turismo, centrándose, particularmente, en la brecha de cristal. Se han puesto de relieve las ventajas del liderazgo femenino, proponiendo medidas y detallando el impacto que de ellas se espera. Finalmente, he decidido cerrar el trabajo con una serie de recomendaciones a los distintos agentes sociales, pues, solo con acción conjunta, es posible alcanzar el camino a la igualdad.

Se exponen ahora los hallazgos clave que resultan de este viaje por la problemática de género, analizada, particularmente, en el sector turismo:

En primer lugar, el techo de cristal se ha revelado como una de las desigualdades de género más latentes en el sector turístico español y que más lastran la promoción laboral de las mujeres. Así mismo, se concluye que esta barrera emana de las creencias y estereotipos arraigados en la sociedad, y que las organizaciones asumen como suyas. Ciertamente, el cambio de mentalidad es arduo, pero posible.

Cabe concluir, con base científica, que el liderazgo femenino muestra evidentes ventajas en la organizaciones que lo implantan. Ciertamente, se aprecian diferencias entra la forma de liderazgo masculino y femenino, pero esto, como se ha demostrado, no hace más que enriquecer la toma de decisiones empresariales.

Solo partiendo de la problemática del techo de cristal y de la convicción de los beneficios que presenta el liderazgo femenino, ha sido posible proponer medidas que recorten la brecha de género. Así mismo, dichas medidas se han revelado especialmente eficaces a la luz de informes sectoriales, gubernamentales y privados.

Con el convencimiento de haber llamado medidas eficaces, ha sido posible lanzar una serie de recomendaciones a los diferentes agentes sociales. Como digo, este trabajo muestra que la problemática de género es un factor social y cultural, cuyo cambio, además de tiempo y esfuerzo, requiere de la intervención de todos los poderes.

En definitiva, este trabajo aporta una visión integral de la problemática de género y permite comprender cual es el camino hacia su superación, este ha sido, sin duda, el gran hallazgo del trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

INE: Aportación del turismo a la economía española. - Año 2022

Women Leading Tourism (WLT) y Deloitte: "Liderazgo de la Mujer en el Turismo en España"

INE: Características de los graduados universitarios del curso 2013-2014. Cifras absolutas

Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2023): Datos sobre la participación de mujeres en programas de máster en turismo en España

Informe de Embac (Executive MBA Council)

Informe del CIS de 15 de enero de 2024: Percepciones sobre la igualdad entre hombres y mujeres y estereotipos de género

BOSAK, J., EAGLY, A.; DIEKMAN, A.; SCZESNY, S. Women and men of the past, present, and future: evidence of dynamic gender stereotypes in Ghana. *Journal of CrossCultural Psychology*, 2018, vol. 49, no 1, p. 115-129.

BOE-A-1984-6749

AGUT, S.; MARTÍN, P. Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25 (2), 201-214., 2007.

SARRIÓ, M., BARBERÁ; E.; RAMOS, A.; CANDELA, C. El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de psicología social*, 2002, vol. 17, no 2, p. 167-182.

Cuadrado, I., Molero, F., Navas, M., y Morales, J. (2011). Liderazgo: hecho y teoría. En J. F. Morales, C. Huici, A. Gómez, y E. Gaviria (Eds.), *Psicología Social* (pp. 345-372). Madrid: McGraw-Hill.

Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68 (6), 119-125

Eagly, A.H. y Johnson, B.T. (1990) Gender and leadership style: A meta-analysis *Psychological Bulletin*, 108, p. 233-256, citado en Molero, F.A. y Morale, J.F. (2011) *Liderazgo: hecho y ficción*, cap. 10 *Liderazgo y discriminación femenina* Madrid: Alianza

MUNCH, L. (2007). *Liderazgo y dirección: el liderazgo del siglo XXI*. Sevilla: Trillas S.A.

Paton, R. A. y Dempster, L. (2002) Managing change from a Gender Perspective, *European Management Journal*, Vol. 20, nº 5, pp. 539-548 citado en Instituto de la Mujer (2009) *Mujeres y poder empresarial en España* Madrid

WAJCMAN, J. (1998). *Managing like a Man: men and women in corporate management*. Londres: Polity Press citado en Catalé, M. S. (2004). *La psicología de género a través del "techo de cristal"*. Valencia: CES.

CATALÉ, M. S. (2004). *La psicología de género a través del "techo de cristal"*. Valencia: CES.

## Propuestas de soluciones y perspectivas de género en el liderazgo del sector turismo

Victoria Ciuntu: *LIDERAZGO FEMENINO EN EL DISEÑO Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES*, 2014.

GRETA GAMARRA: ¿Cómo fomentar el liderazgo femenino dentro de las empresas?

Morgan, G. (2006). *Imágenes de la organización* (Ed. revisada). Sage Publications.

Banaji, M. R., & Greenwald, A. G. (2013). *Blindspot: Hidden Biases of Good People*. Delacorte Press.

Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. SAGE Publications.

*Reducing Bias in Recruitment: Best Practices for Organizations*. Human Resources Journal, 29(2), 50-62.

Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109-128.

Goldin, C., & Rouse, C. (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians. *American Economic Review*, 90(4), 715-741.

Hill, E. J., et al. (2008). Defining and Conceptualizing Workplace Flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149-163.

McKinsey & Company. (2018). *Women in the Workplace 2018*. McKinsey & Company.

Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.

Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of Gender in Organizations: A New Approach to Organizational Analysis and Change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 121-157.

Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs Fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 76-82.

Grant Thornton. (2023). *Women in Business 2023*.

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2022). *Gender Equality in the Tourism Sector*.

Instituto de la Mujer. (2022). *Informe sobre la Brecha Salarial y el Techo de Cristal*.

Ministerio de Igualdad. (2018-2021). *Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades (PEIO)*.

McKinsey & Company. (2022). *Women Matter 2022*.

Catalyst. (2021). *The Impact of Gender Diversity on Performance*.

Exceltur. (2022). *Diversidad de Género en Empresas Turísticas Españolas*.

Exceltur. (2021). *Políticas de Conciliación y Flexibilidad en el Sector Turístico*.

Turespaña. (2022). *Turismo y Género*.

Accenture. (2021). *Getting to Equal 2021: The Hidden Value of Culture Makers*.

Goldman Sachs. (2020). *Annual Report 2020*

National Center for Healthcare Leadership (NCHL). (2019). *Women in Healthcare Leadership*.

