



Año 25 No. 92
Octubre - Diciembre 2020

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Mercado laboral desde la perspectiva de género: percepciones en el sector turístico español*

Rodrigues Soares, Jakson Renner**
Larissa Paola Macedo Castro Gabriel***
Santiago Romo, Raquel****

Resumen

Este artículo es resultado de una investigación a cerca de la pérdida de talento en los puestos de decisiones y la igualdad de género en el turismo desde una perspectiva estratégica. Fue conducida con un cuestionario estructurado aplicado a profesionales del sector turístico gallego. Los resultados indican que existen dificultades para la ascensión de mujeres en las organizaciones y, aunque tengan más formación específica para la gestión de un negocio que los hombres, existen factores que les impiden seguir creciendo, lo que caracteriza la pérdida de capital humano, o como se conoce en otras ramas, los “*leaking in the pipeline*”. Como reflexión final, queda contrastado que incluso en el sector turístico, altamente feminizado, existen factores de género que no permiten a las mujeres seguir escalando a puesto de gestión. Algo perjudicial para la eficiencia de la organización, que siempre busca los mejores profesionales para conducir las adecuadas tareas. Empezar acciones encaminadas a la igualdad en la organización no se relaciona solo con una cuestión de justicia social, lo más importante, es retener

Recibido: 20.06.20 aceptado: 20.08.20

* Agradecemos a la *Deputación da Coruña* que apoyó este estudio a través de la Beca de Investigación 2017 – Área de estudios de género.

** Doctor en Planificación del Turismo. Profesor del Posgrado en Gestión de Negocios Turísticos de la Universidade Estadual do Ceará (Brasil) y Profesor del Área de Organización de Empresas de la Universidade da Coruña (España). Líder del Grupo de Investigación Turismo, Economía y Sustentabilidad GTES (UECE-Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9858-8009> E-mail: jakson.soares@udc.gal

*** Doctora en Planificación del Turismo por la Universidad da Coruña, Mestrado en Planificación y Gestión del Turismo por la Universidad da Coruña. Miembro del Grupo de Investigación Turismo, Economía y Sustentabilidad (UECE-Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1490-8944> E-Mail: larapgabriel@gmail.com

**** Doctoranda en el Departamento de Desenvolvemento Rexional e Integración Económica (USC), Magister en Planificación y Gestión de Destinos y Productos Turísticos (UDC). Miembro del Grupo de Investigación Turismo, Economía y Sustentabilidad (UECE-Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5419-5742> E-mail: raquel.santiago.romo@rai.usc.es

las personas mejor preparadas para asumir cargos de gestión en las empresas y hacer que el negocio logre sus objetivos estratégicos planteados.

Palabras clave: Promoción interna; ascenso laboral; igualdad de oportunidades; turismo; Galicia.

Labour market from a gender perspective: perceptions in the Spanish tourism sector

Abstract

This article is the result of research about the loss of talent in decision-making positions and gender equality in tourism from a strategic perspective. It was carried out with a structured questionnaire applied to professionals in the Galician tourism sector. The results indicate that there are difficulties in the promotion of women within organizations and, although they have more specific training in business management than men, there are factors that prevent them from continuing to grow, which characterizes the loss of human capital, or as it is known in other branches, the “leaking in the pipeline”. As a final reflection, it is evident that even in the highly feminized tourism sector, there are gender factors that do not allow women to continue climbing the ladder to management positions. This is detrimental to the efficiency of the organization, which is always looking for the best professionals to carry out the appropriate tasks. However, taking action towards equality in the organization is not only related to a question of social justice but, more importantly, to retain the people who are best prepared to take on management positions in the company and make the business achieve its stated strategic objectives.

Keywords: Internal promotion; employment promotion; equal opportunities; tourism, Galicia.

1. Introducción

Al realizar una recapitulación de las últimas décadas del mercado laboral desde una perspectiva de género, los 80 del siglo XX marcarían el punto de partida de la inclusión de la mujer en el trabajo remunerado. Se trata de un período en el que se produce un aumento paulatino de la presencia de éstas y una mayor permanencia en los puestos de trabajo que anteriormente eran abandonados

en detrimento del soporte de cargas familiares.

Los factores que impulsan este cambio provienen del movimiento de la liberación de la mujer que, acompañado de un notable crecimiento económico y de una serie de mejoras en el salario para ambos géneros, provocan un incremento en la inversión de tiempo en la esfera laboral (Cebrián-López y Moreno-Raymundo, 2008).

De la mano de estos sucesos

que sustentaron el avance de la mujer a nivel laboral, camina su acceso a la formación reglada. Aunque se perciba una evolución dentro del mercado de trabajo, perdura la discriminación contra la mujer en éste y en otros ámbitos de la sociedad (López-Álvarez y García-Muñiz, 2015; Rodrigues y Silva, 2013). Asimismo, en la promoción laboral el camino no es divergente y la realidad muestra un abrecha de género en la dirección y gestión de las empresas (EQUOTEL,¹ 2015; Aceña-Moreno y Villanueva-Florez, 2018; Sánchez-Sellero, 2013).

En esta investigación se tomó la decisión de trabajar con diferentes puntos de vista para evitar un análisis simple del fenómeno, aunque se trate de un estudio con un abordaje cuantitativo. Santos et al. (2018) afirman que, aunque sean estudios cuantitativos, es posible observar relaciones, contradicciones y movimiento en los resultados. Así, se buscó entender su totalidad, la percepción de las injusticias de género en cuanto a la promoción interna. De este modo, durante el proceso de investigación se contextualizó el tema con la dinámica del turismo. Así mismo, en este proceso resultaba interesante realizar el estudio desde distintos ángulos, cuestionando los conflictos y las contradicciones, evitando la dicotomía del fenómeno según la percepción de hombres y mujeres en distintas etapas de su vida laboral. Se entiende así que ese método de estudio-comprensión permite analizar las percepciones desde las distintas visiones de los que viven esa realidad. Con todo, el objetivo principal

de esta investigación es comprender la percepción del talento sobre el acceso a los puestos de trabajo considerando la igualdad de género entre otros factores.

Al hablar de percepción individual, se están tratando también las representaciones sociales colectivas, los resultados de interacciones entre la imagen y sus significaciones. El filósofo Jacques Rancière recuerda que existe una disputa por el dominio de los signos que forman una imagen, una estética, y que el dominio de sus significaciones está en juego. Amoldando lo anterior a la presencia de mujeres en cargos elevados indicaría algo que la literatura denomina representación simbólica. Es decir, mujeres en el poder estimularían a otras mujeres a que consideren normal alcanzar esta posición. Esa normalidad se encuentra relacionada con las simbologías sociales, a las cuales, el colectivo está expuesto, influenciando o manipulando el pensamiento para aceptar esas representaciones. Con todo ello, ¿es real la presencia de la mujer en altas esferas de las organizaciones, tomando decisiones, dirigiendo, creando? ¿Se puede considerar que esa imagen entra en lo normal o se encuentra distorsionada?.

2. Turismo en España: revisión de estadísticas sobre género

Excelturrecoge que en 2018 el sector turístico ha contado con un aumento del 2,3% de trabajadores activos con respecto al año anterior, representando un aumento interanual del 3,7%. En este año el 18,7% de

¹ EQUOTEL. 2015. Libro Blanco EQUOTEL: Brecha salarial e igualdad de género en las empresas turístico-hoteleras: Estado de la cuestión y oportunidades de futuro, Madrid: ITH.

puestos de trabajo generados por la economía española han sido fruto de las actividades vinculadas al turismo suponiendo el 13,5% del empleo total de la economía española. También revela que el sector turístico es un importante empleador de mujeres suponiendo el 58% de la fuerza laboral de la industria turística siendo el alojamiento (61%) y las agencias de viajes y operadores turísticos (64%) donde se presenta un mayor porcentaje de mujeres.

A pesar de esta elevada presencia femenina, casi una de cada tres mujeres que trabajan en el turismo trabaja a tiempo parcial (en comparación con uno de cada siete hombres). En proporción, el empleo femenino en la industria turística es casi el doble que en la economía europea en general (70% frente a 37%). Es innegable, por tanto, que el turismo es uno de los sectores con mayor participación femenina. Sin embargo, Bain (2013) en su informe "International Perspectives on Women and Work in Hotels, Catering and Tourism" elaborado para la Organización Internacional del Trabajo, mostró cómo en términos generales, son los hombres quienes ocupan cargos gerenciales y puestos de mayor responsabilidad en las empresas turísticas.

En el sector turístico español se pone de manifiesto la existencia de un alto porcentaje de trabajadoras y trabajadores en la base, este factor dificulta el reconocimiento de ciertos rasgos propios del sector como una ascendente y vasta gama de directivos cualificados, así como de mandos

intermedios superando en número a otros sectores económicos (85 mil personas en 2016).

Con relación al personal de dirección y desde la perspectiva de género, en hostelería existe una brecha del 22, 8%, siendo inferior al de otras actividades económicas que presentan un 25,4% (Exceltur,² 2018). Continuando esta línea y en relación con la representación femenina, el SEPE³ (2012) ya reveló que en ciertas actividades sólo ocupan el 33% de los empleos, sobre todo en transporte y que aquellas ocupaciones relacionadas a la promoción profesional como la gerencia, las mujeres también sufren sub representación exceptuando el puesto de gobernanta. Esto último se podría traducir en una prolongación en la relación de estereotipos tradicionales que se han traspasado de la esfera doméstica a la laboral, mediante los cuales las oportunidades de las mujeres se encuentran limitadas a aquellos empleos o tareas ligadas fuertemente a la ética de los cuidados (Gilligan, 1982; Sánchez-García et al., 2011), de hecho, las camareras de piso o limpiadoras suponen más del 90% de la fuerza laboral en esta categoría.

La falta de equidad por razón de género en los cargos directivos es un fenómeno mundial. En el campo de actuación del turismo, varios estudios exponen la desproporcionalidad entre la baja presencia de las mujeres en puestos directivos y la alta representación femenina dentro de la fuerza total de trabajo (Quintana y

² EXCELTUR. 2018. Estudio Sobre El Empleo en el Sector Turístico Español. Abril 2018.

³ SEPE. 2012. Observatorio de las ocupaciones Características Sociodemográficas y Perfiles Competenciales de los Trabajadores del Sector Turismo. Servicio Público de Empleo Estatal.

Martinez-Gayo,2019). Incluso cuando ellas han demostrado ser igual de eficientes que ellos a la hora de asumir responsabilidades, los salarios de las mujeres son más bajos (brecha salarial) (Obadić y Marić, 2009; Mooney y Ryan, 2009; Marco-Lajaray Úbeda-García, 2013; Huete et al., 2016; Ons-Cappa et al., 2017).

Asimismo, diferentes investigaciones subrayan la existencia de barreras para que la mujer acceda a puestos de liderazgo en el turismo (Alonso, 2009; Tomio y Ullrich, 2011; Villamil y Alonso, 2013; Sigüenza et al., 2013; Huete et al., 2016), analizando Sigüenza et al. (2013) la desigualdad género en el mercado laboral. Por su parte, Tomio y Ullrich (2011), examinan la representación de las mujeres en la gestión de empresas turísticas, y Alonso (2009), su participación en los puestos de liderazgo.

En estos estudios se evidencian las barreras encontradas por las mujeres debido a los sistemas de género que describen ciertas actividades como "trabajo de mujeres". Además, destacan conceptos como: segmentación horizontal y vertical, brecha de género, techo de cristal, doble o triple jornada y conciliación laboral. A través de estos estudios se puede observar que, a pesar de los avances alcanzados, todavía existen barreras para lograr una igualdad de oportunidades y de representación en puestos de responsabilidad en las empresas turísticas (Viscaíno-Suárez et al., 2016).

Huete et al. (2016) exponen que, si el nivel de formación adquirido fuese un factor determinante para la ocupación de puestos directivos en el sector turístico, la presencia de la mujer en la cúspide de la pirámide organizacional tendría que presentar un porcentaje notablemente

superior, dado que son éstas las que representan una mayoría con nivel de estudios superiores. No obstante, para el cumplimiento de esta premisa, tendrían que mantenerse constantes otras variables que inciden en la alta representación masculina en los puestos de toma de decisiones. De hecho, la existencia de ciertas barreras impide la promoción laboral de las mujeres a puestos de liderazgo (Villamil y Alonso, 2013).

A pesar de que la literatura indica que puede haber una correlación positiva entre el liderazgo femenino y el éxito financiero de las empresas (Smith et al., 2006; Richard, Ford y Ismail, 2006; Rose, 2007; Kotiranta et al., 2007), los estudios son a menudo contradictorios y su fiabilidad puede ser discutida puesto que los datos suelen ser limitados debido a una menor presencia de mujeres en puestos de dirección.

Por su parte, Richard et al. (2006) analizaron el impacto de la diversidad cultural del personal (género y origen étnico) y la estructura organizativa en el desempeño y la rentabilidad de la empresa en el sector bancario de los Estados Unidos, Rose (2007) estudió la relación entre la estructura de género de los directorios corporativos y el desempeño comercial y Smith et al., (2006), develó en su estudio la relación entre la estructura de género en la gestión y el desempeño de empresas danesas: Smith de muestra que la proporción de miembros directivos y CEOs femeninas se correlaciona positivamente con la rentabilidad de la empresa. De la misma manera, Kotiranta et al., (2007) constataron que a pesar de que una décima parte de los CEO de las empresas finlandesas y menos de una cuarta parte de los miembros de la dirección corporativa son mujeres, los

resultados del estudio indican que una empresa dirigida por una CEO es más rentable que una empresa dirigida por un CEO. La proporción de mujeres en la dirección también tiene un impacto positivo similar.

En estudios más recientes, GFP Index (2016), se pone de manifiesto que las empresas dirigidas por mujeres tienden a funcionar mejor que las dirigidas por hombres. Según él, solo el 10.9% de los ejecutivos seniors de las 500 empresas más grandes del mundo son mujeres. Sin embargo, las empresas designadas como “más admiradas” tiene el doble de mujeres en los puestos de alta gerencia en relación con aquellos con una menor reputación. Empresas dirigidas por mujeres producen rendimientos superiores y tienen más probabilidades de tener empleados comprometidos, inspirados y satisfechos que las empresas dirigidas por hombres.

Estas investigaciones ponen de manifiesto la rentabilidad económica y social de las empresas que cuentan con mujeres entre su personal de alta dirección, no obstante, el desequilibrio entre ambos géneros sigue siendo alto (Aceña-Moreno y Villanueva-Florez, 2018). Todo ello porque se ha constatado que las mujeres poseen aptitudes, formación y fundamentos oportunos para liderar en la cima de la esfera empresarial.

Como bien destacan Heilman y Parks-Stamm (2007), hay normas preestablecidas (estereotipos de género) que determinan las expectativas laborales de las mujeres, también relatados como ‘leaks’ in the pipeline. Aunque es más común en carreras como ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (GeekFeminism, 2015), en un sector altamente feminizado como el turístico también está muy

presente. De hecho, a pesar de la creencia de que el sector turístico facilita la reducción de las desigualdades de género, por el contrario, para Carvalho et al. (2019) parece que las refuerza. Por ello, trabajos como este son tan necesarios para cuestionar por qué las mujeres cesan en reunir esfuerzos para promocionarse en la esfera laboral sin intentar escalar puestos para alcanzar lo alto de la pirámide organizacional.

Una de las razones de la elección de trabajar en este sector y no en otros, recae en la facilidad de oportunidades dentro de esta área, la movilidad geográfica y por propia vocación (Carvalho et al., 2018). No obstante, las autoras en el estudio *Agency, structures and women managers' views of their careers in tourism*, presentan una serie de facilidades y obstáculos determinados por factores internos y externos que inciden en la carrera de las mujeres dentro del sector turístico. Para las autoras, los “facilitadores”, “eventos clave en la carrera” y “obstáculos” inciden en la promoción laboral de las trabajadoras. Los “facilitadores” destacan los esfuerzos individuales en formación para obtener una cualificación profesional, así como las aptitudes personales presentadas por las trabajadoras.

Pero todo este esfuerzo no es suficiente, puesto que se halla ligado al interés de la organización turística en su promoción laboral, así como a la oferta de oportunidades. A todo ello se le suma la influencia de la corresponsabilidad, el apoyo conyugal favorecería el crecimiento profesional de las mujeres (Berbel, 2014). Los “obstáculos percibidos” destacan los prejuicios de género estrechamente ligados a la maternidad (demanda de disponibilidad) a lo que se puede sumar

la juventud como factor determinante para la promoción laboral en el caso de las mujeres. Por último, las mujeres perciben que la clave de la promoción laboral o del éxito de una carrera profesional se encuentra en si misma, es decir, en ser emprendedora, poseer su propio negocio y tomar decisiones arriesgadas asumiendo riesgos (Carvalho et al., 2018).

Según Powell y Butterfield (2013), citado por Mateos de Cabo (2017) ambos géneros se presentan propensos por igual en el deseo de aspirar a puestos de responsabilidad, con lo que exponen la necesidad de ampliar el estudio de los motivos que inciden en este factor. Caleo y Heilman (2013), destacan que hay estereotipos que, aunque no coincidan con las habilidades/capacidades de las mujeres, hacen que sus expectativas y hasta su comportamiento sean sesgados. El liderazgo femenino propulsa un cambio en la imagen de las relaciones sociales en el ámbito del poder a nivel global. Esta posición de líder, a distintos niveles de la estructura social, se desarrollaba unilateralmente por el sexo masculino (Navarro-Hernández et al., 2012).

La ausencia de figuras femeninas repercute en la proyección de las carreras profesionales y metas para las mujeres. Es decir, si perciben que los puestos ocupados por la mujer pertenecen a la base de la pirámide organizacional, en su imaginario se constituye la idea de que supondrán los puestos a los que podrá acceder, la carencia de un modelo a imitar repercute en el desarrollo de éste (Mateos de Cabo, 2017).

3. Consideraciones metodológicas de la investigación

El estudio se concretó a través de un levantamiento de campo, realizando una recopilación de datos a través de un cuestionario aplicado a individuos que trabajan en el sector turístico gallego. Fueron realizados 182 cuestionarios entre febrero y agosto de 2018. Según datos del estudio de Randstad⁴ (2019) sobre el empleo turístico distribuido por comunidades autónomas, las personas empleadas en el sector turístico en Galicia ascendieron a 86.005. Las 182 respuestas logradas en esta investigación presentan por tanto un margen de error de 8% con un nivel de confianza del 95%.

El diseño del cuestionario contó con el apoyo de profesorado del sector, quienes indicaban mejoras en la delineación de las preguntas, para perfeccionar su diseño y la comprensión de la herramienta. Asimismo, al trabajar con la dialéctica, entendemos que el lenguaje del cuestionario debería ser lo menos intrusivo posible. Para ello, se diseñaron cuestiones que no indujesen a una respuesta u otra.

El cuestionario englobó un total de 23 indicadores y además las preguntas sociodemográficas correspondientes. Fue realizado un pretesta 11 personas de diferentes niveles educativos (desde estudiantado de formación profesional a profesorado universitario), distintas clases sociales (profesiones como docentes y agentes de intermediación turística entre otros),

⁴ Randstad. 2019. Estudio de Randstad. Empleo turístico: distribución por comunidades autónomas.

variada franja de edad (la persona más joven tenía 19 años y la mayor 65 años) y ambos géneros. El tiempo para rellenar el cuestionario en media son 9 minutos, suponiendo el mínimo de 7 minutos y casi 27 el máximo. Como consecuencia de la ambigüedad de ciertas palabras y expresiones se optó por alterarlas, de igual modo sucedió con algunas preguntas y se optó por eliminarlas.

Al tratarse de una encuesta online, se configuró de tal modo que obligase a responder a todas las preguntas para finalizar el cuestionario. Una vez comenzado, el individuo no conseguía avanzar a otro apartado y dejar preguntas en blanco. La base del diseño del cuestionario se sustentó en estudios anteriores sobre las percepciones de la mano de obra turística frente al liderazgo, al bienestar y a la igualdad en el sector: Bañuelos y Reynoso (2016), Sousa et al. (2014), Bain (2013), Goldenberg et al., (2010) y *Diálogo Social e Igualdad en las Empresas*⁵ (2008). Sin embargo, dadas las características especiales de Galicia se realizaron algunas adaptaciones.

Para llegar al máximo de participantes en toda Galicia, se recurrió a la siguiente estrategia. En primer lugar, se realizó un envío a todas las empresas que tienen relación con la Escuela Universitaria de Turismo de la Universidade da Coruña, solicitando la participación de todo el equipo de trabajadores y trabajadoras. Además, se contactó con asociaciones relacionadas con el sector: guías de turismo, restauración, alojamiento, intermediación, consultorías... Se enviaba el mismo correo identificando cada asociación por su nombre, para

conseguir un impacto menos masivo y más personalizado. Por último, se contactó con profesionales del sector turístico solicitando que compartiesen el cuestionario a través de sus redes sociales, profesionales y lúdicas, como: LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram.

Se utilizaron varios procedimientos estadísticos con el software SPSS (versión 24) en los siguientes pasos de investigación. En la primera etapas e calcularon los datos univariados para todos los ítems de la investigación. Una vez dividida la variable independiente en dos grupos (sexo, formación específica en turismo, género de su superior, ejerce cargo de liderazgo) se aplicaron los tests t. Los tests ANOVA se utilizaron cuando la variable independiente se desglosó en tres o más subgrupos (antigüedad en el sector, provincia de residencia, nivel de escolaridad, renta familiar, subsector de actuación).

4. Mercado laboral desde la perspectiva de género en el sector turístico español

En referencia al perfil sociodemográfico de la muestra de la investigación, el 70,9% de las respuestas proviene de mujeres, lo que atiende al alto nivel de feminización del sector (según datos del Instituto Nacional de Estadística, fue de 54% en el 2018). En lo que respecta a la franja de edad, no existe ninguna predominancia de una u otra, sin embargo, se puede afirmar que la mayoría se encuentra en una horquilla que abarca de los 22 a los 46 años (89%). Con relación al nivel educativo, se percibe un sector con

⁵ Diálogo Social e Igualdade nas Empresas (2008). Guía de auto-avaliação da igualdade de género nas empresas. Lisboa, Colprinter Indústria Gráfica.

personas altamente capacitadas: el 46,2% presenta formación universitaria y el 37,4% un máster o un doctorado. Además, siguiendo la línea de la formación académica, un alto porcentaje (el 85,7% de personas encuestadas) posee formación específica en turismo.

En este sentido, los resultados difieren de los de Grimaldi-Puyana et al., (2017), quienes muestran en su investigación escasa formación en el área de turismo activo, lo que podría perjudicar a la calidad de la oferta, situación distinta a la gallega según este estudio. Con relación a la provincia de residencia, la mayoría de las personas encuestadas reside en A Coruña (67,6%), seguida por Pontevedra con un 14% de respuestas, siendo las provincias gallegas con una mayor presencia del turismo.

Abordando la temática laboral por sectores en la muestra, el de alojamiento abarca una mayor proporción de personas empleadas (21,5%), seguido por el sector de intermediación (20,9%). Resulta raro contar solamente con un 5,5% de respuestas derivadas de personas que trabajan en el sector de restauración, dado que en turismo supone uno de los sectores con mayor representación en cualquier destino.

En cuanto a la antigüedad en los puestos desempeñados se percibe que sólo un 22% de las personas no llegan a alcanzar el año en la empresa, un 25,8% entre 3 y 5 años y un 57% cuentan con una antigüedad superior al trienio. En líneas generales se constata cierta estabilidad laboral a pesar de la temporalidad del sector, aunque el informe Exceltur (2018) indica justo lo contrario, que el porcentaje de empleo temporal en la industria turística es muy alto. Un 54% de las personas ejerce tareas de jefe/a,

y, aunque sean contratados en cargos técnicos, ejercen liderazgo en el día a día laboral sin obtener una compensación monetaria o profesional.

Esta muestra coincide con los resultados de Campos-Soria, et al. (2009), que en sus estudios sobre la segregación salarial en el turismo de Andalucía demostraron que los puestos dominados por mujeres están peor remunerados que los dominados por hombres. Finalmente, la gran mayoría de participantes es liderada por una figura masculina (56%), esto coincide con los estudios de Alonso-Monasterio (2019) y se corroboran con los estudios de Soares et al., (2017), que identifican que, aunque hay una mayoría de mujeres en la industria turística gallega, la cantidad de hombres en los cargos altos, es significativamente superior.

En la Tabla 1 se presentan los resultados para las 23 afirmaciones del cuestionario. Para todos los ítems, la escala Likert varió de 1 “en total desacuerdo” a 5 “completamente de acuerdo”. Con relación a las diferencias entre las percepciones, una desviación estándar alta significa que existe una dispersión en las respuestas. En este caso, se observa que es muy alta para el indicador 1.20 (Existen desigualdades salariales entre hombres y mujeres que ejercen cargos iguales o equivalentes), indicando que, aunque la media es alta, no hay un consenso en considerar que los salarios son iguales, independientemente del género. Esto difiere de los resultados presentados de Grimaldi-Puyana et al., (2017) o de Figueroa-Domec y Segovia-Pérez (2016). Tanto uno como otro estudio encontraron que no hay brecha salarial en este sector.

Tabla 1
La percepción de igualdad de género en 23 variables

	Variables del estudio (Ítems del cuestionario)	Media	Mediana	Desviación estándar	Mujer	Hombre
1.1	Existen oportunidades claras de promoción para cargos sin preferencia por género	3,25	3	1,325	3,12	3,55
1.2	Siempre encontramos oportunidades para cambiar de sector cuando es necesario	2,53	2	1,169	2,48	2,53
1.3	Nos ofrecen oportunidades de cualificación profesional	2,93	3	1,257	2,91	2,87
1.4	Siempre encontramos oportunidades y recibimos invitación para participar de grupos de trabajos y proyectos	2,75	3	1,189	2,76	2,62
1.5	Se percibe interés de la organización en promover a las mujeres a cargos superiores	2,72	3	1,36	2,67	2,74
1.6	Se percibe algún tipo de impedimento para promoción a cargos más elevados para mujeres	2,41	2	1,35	2,51	1,98
1.7	Las evaluaciones de las competencias del equipo utilizan criterios igualitarios	3,3	3	1,335	3,22	3,47
1.8	Los cargos de liderazgo son igualmente ocupados por hombres y mujeres	2,74	2,5	1,518	2,67	2,83
1.9	Se percibe en la organización una igualdad salarial justa entre hombres y mujeres	3,15	3	1,507	2,95	3,64
1.10	Ofrecen respecto mutuo y confianza a hombres y mujeres en la organización	3,71	4	1,374	3,57	4,11
1.11	Existe incentivo por parte de la organización para que haya una pluralización entre hombres y mujeres	2,73	3	1,398	2,70	2,70
1.12	La mujer recibe el mismo tipo de tratamiento con relación al hombre en el ambiente de trabajo	3,47	4	1,421	3,35	3,77
1.13	El área de turismo ofrece más oportunidades para las mujeres en los puestos inferiores	3,43	4	1,339	3,71	2,66
1.14	El área de turismo ofrece más oportunidades para las mujeres en los puestos más altos	2,15	2	1,107	2,12	2,24
1.15	El área de turismo ofrece más oportunidades para los hombres en los puestos inferiores	2,16	2	1,108	2,03	2,32
1.16	El área de turismo ofrece más oportunidades para los hombres en los puestos más altos	3,67	4	1,303	3,95	2,89
1.17	La cultura corporativa de la empresa proporciona más oportunidades para las mujeres	2,49	3	1,15	2,40	2,57
1.18	La cultura corporativa de la empresa proporciona más oportunidades para los hombres	3,26	3	1,241	3,49	2,57
1.19	Existen políticas diferenciadas de contratación y reclutamiento para hombres y mujeres	2,26	2	1,315	2,28	2,02
1.20	Existen desigualdades salariales entre hombres y mujeres que ejercen cargos iguales o equivalentes	2,62	3	1,525	2,73	2,19
1.21	La empresa desarrolla alguna política para estimular la diversidad y la equidad de género, así como para combatir diferentes formas de prejuicios	2,43	2	1,31	2,43	2,28
1.22	El vocabulario que se emplea en las plazas de promoción ofrecidas incluye hombres y mujeres (jefe(a) de ventas, director(a) de sesión, jefe(a) de departamento...)	2,86	3	1,511	2,76	3,13
1.23	Desempeño cargo de responsabilidad no remunerado, es decir, realizo actividades que serían de superiores, pero no cobro por ellas	3,36	4	1,443	3,40	3,26

Fuente: elaboración propia.

Las medias más altas que la medianas e corresponden con las de las variables 1.1, 1.7, 1.9, 1.10, 1.12, 1.13, 1.16, 1.18, 1.23, lo que indica que las personas se muestran de acuerdo con dichas afirmaciones. Cuando se preguntó por las evaluaciones de las competencias (1.7) el resultado indicó que los hombres perciben que la ejecución de las tareas se evalúa de una manera neutra, lo opuesto a o que las mujeres sienten al respecto. Al preguntar sobre la equidad salarial (variable 1.9), mientras los hombres perciben una igualdad salarial en el sector, la muestra indica que la mujer percibe una desigualdad en los salarios percibidos. Asimismo, con la respuesta al indicador 1.10 (Ofrecen respeto mutuo y confianza a hombres y mujeres en la organización), los resultados divergen considerablemente en función del género: los hombres presentan una percepción positiva al respeto y confianza brindados por la empresa, hecho que no es percibido en el mismo grado por la mujer.

Sobre la *igualdad en el trato en el ambiente de trabajo* (1.12), se observa que los hombres perciben la existencia de igualdad de trato en el ámbito empresarial y ellas tienen otra visión de la misma circunstancia. En relación con el *área de turismo* (punto 1.13), este ofrece más oportunidades para las mujeres en los puestos más bajos), las mujeres se identifican sustancialmente con el enunciado. Ellas afirman que las oportunidades en la base de la pirámide organizacional se dirigen principalmente hacia ellas. Resulta interesante, visto que los hombres no creen lo mismo. Incluso, si se compara con la siguiente afirmación (1.14): *el área de turismo ofrece más oportunidades para las mujeres en los puestos más altos*, aunque se trate de una diferencia mínima, las percepciones

se invierten. Esto coincide con los estudios de Larrieta et al., (2015), que afirman que la escasa presencia de las mujeres en altos cargos se debe a barreras (prejuicios) que dificultan el acceso a estos puestos.

Para la afirmación (1.16) sobre *si el área de turismo ofrece más oportunidades para los hombres en los puestos más altos*, se encuentra que ellas están más de acuerdo que ellos, lo que conlleva a entender que en la gestión del turismo las mujeres perciben una mayor dificultad para acceder a la cúspide de la pirámide organizacional (coincidiendo con la teoría de los *leaks in the pipeline*). De acuerdo con el apartado 1.18: *la cultura corporativa de la empresa proporciona más oportunidades para hombres*, desde el punto de vista de la mujer existe una mayoría de oportunidades para sus compañeros. No obstante, cambia desde la óptica masculina, que se aproxima a la existencia de igualdad de oportunidades. Incluso esa afirmación se puede relacionar con la posición crítica con relación a los puestos de trabajo, donde la percepción de la mujer apunta hacia más oportunidades en los puestos rasos (1.13) y menos para acceder a los puestos altos (1.16).

Las medias más altas se corresponden con los puntos 1.10: *Ofrecen respeto mutuo y confianza a hombres y mujeres en la organización*, y 1.16: *El área de turismo ofrece más oportunidades para los hombres en los puestos más altos*, existiendo un consenso mayor en estos indicadores. El resto de las medias se presentan por debajo de la mediana. De las cuáles, resulta interesante destacar las que son inferiores incluso que la media (por lo tanto, denotan opiniones considerablemente divergentes), y

se corresponden con las siguientes variables: existen impedimentos para las mujeres en el acceso a altos cargos; a las mujeres se les destinan los puestos de gestión; a los hombres se les destinan los puestos base; existe igualdad de oportunidades; las políticas de contratación son diferentes según género; y, la empresa fomenta la igualdad. En otras palabras, indican que el público estudiado está en desacuerdo con dichas afirmaciones.

En cuanto al punto 1.6: *Se percibe algún tipo de impedimento para la promoción a cargos más elevados para mujeres*, a pesar del desacuerdo generalizado con relación a este enunciado, las mujeres presentan una mayor disconformidad con la existencia de barreras para la promoción profesional. Sobre *el área de turismo ofrece más oportunidades para las mujeres en los puestos más altos* (1.14), las mujeres opinan que no se les ofrecen oportunidades en puestos de la alta dirección.

El área de turismo ofrece más oportunidades para los hombres en los puestos más bajos (1.15) se repite la discordancia con el indicador expuesto, no obstante, ellos perciben que existe un mayor número de oportunidades para la mujer en la base de la pirámide organizacional. Aquí se encuentra una cuestión que merece ser destacada, aunque los números parecen claros cuando indican que los puestos superiores de la pirámide organizacional son ocupados por hombres, los participantes de esta muestra no presentan esa percepción.

Sobre *la cultura corporativa de la empresa proporciona más oportunidades para las mujeres* (1.17), existe desacuerdo por ambas partes, aunque la balanza de la disconformidad se inclina

hacia el sexo masculino. Es decir, ellos perciben la escasez de oportunidades que la empresa cede a la mujer con respecto a las otorgadas a los hombres. Para el siguiente indicador, en el que se indaga sobre si *existen políticas diferenciadas de contrataciones y reclutamiento para hombres y mujeres* (1.19), a pesar de que ambos géneros coinciden en que existe igualdad de salarios para hombres y mujeres a nivel horizontal, ellas muestran una mayor disconformidad con el enunciado.

Por último, al profundizar sobre si *la empresa desarrolla alguna política para estimular a la diversidad de género y equidad entre los sexos, así como combatir diferentes formas de prejuicios* (1.21), aunque se denota que ambos discuerdan, ellas concuerdan más con la afirmación. Finalmente, de todas las medias, las inferiores se hallan en los puntos 1.14: *el área de turismo ofrece más oportunidades para las mujeres en los puestos más altos*, y 1.15: *el área de turismo ofrece más oportunidades para los hombres en los puestos más bajos*, cuya transcripción revela que existe una mayor discordancia con los enunciados. Es decir, los puestos de la base de la pirámide organizacional se ofrecen con mayor frecuencia a las mujeres, y los de dirección a los hombres.

Siguiendo los pasos de Santos et al. (2018), para revelar la contradicción por la dialéctica, se realizó el análisis comparativo entre las diversas percepciones según género, formación, género del mando superior, antigüedad en el sector, provincia de residencia, renta o subsector de actuación. El objetivo fue identificar las diferentes percepciones dentro del contexto de los 'leaks' in the pipeline, término que alude al abandono de la carrera profesional en el sector por parte del personal

cualificado, siendo la mayor parte mujeres. En los resultados derivados del análisis ANOVA y de los tests-t, se hallaron algunas diferencias estadísticas que se detallan a continuación.

El nivel de escolaridad fue un discriminador relevante de las percepciones percibidas de dos ítems: cultura corporativa y políticas de equidad. La Tabla 2 indica que los individuos con formación profesional perciben

una cultura organizativa más sensible con la igualdad, proporcionando más oportunidades para las mujeres. De la misma manera creen que sus empresas estimulan la diversidad. Por otro lado, las personas con menos formación son las más críticas con estas dos afirmaciones. Para este grupo, si tienes poca formación la empresa no distingue hombres de mujeres.

Tabla 2
Diferencias significativas en la percepción según el nivel de escolaridad

	Básica	Secundaria	Profesional	Universitaria	Máster/ Doctorado	F-ratio	P-value
1.17La cultura corporativa de la empresa proporciona más oportunidades para las mujeres	1.00	2.00	3.73	2.24	2.47	6.225	0.000
1.21La empresa desarrolla alguna política para estimular la diversidad y equidad de género, así como para combatir diferentes formas de prejuicios.	1.00	2.33	3.33	2.12	2.53	3.120	0.010

Fuente: elaboración propia.

Los dos tests ANOVA realizados (Tabla 3 y Tabla 4) representan las diferencias detectadas en las variables renta y provincia de residencia, respectivamente. Como se puede identificar en la Tabla 3, los sujetos que perciben un salario inferior a 500€ mensuales y los que cobran más de 2500€ al mes presentan un mayor desacuerdo con las afirmaciones. Exceptuando el punto 1.6: *Se percibe*

algún tipo de impedimento para promoción a cargos más elevados para mujeres. Este hecho indujo a observar el género de las personas encuestadas y se constató que eran todas mujeres. Por ello, se concluyó que ellas han tenido que superar dificultades en su trayectoria laboral (este se presenta como uno de los leaks o problemas aquí contrastados).

Tabla 3
Diferencias significativas en la percepción según el nivel de renta
(medido en euros)

	Menos de 500	501 a 1000	1001 a 1500	1501 a 2500	2501 a 5000	F-ratio	P-value
1.3 Nos ofrecen oportunidades de cualificación profesional	2.83	2.87	3.00	3.38	2.00	2.842	0.026
1.5 Se percibe interés de la organización en promover a las mujeres a cargos superiores	1.50	2.60	2.76	3.00	1.00	2.683	0.033
1.6 Se percibe algún tipo de impedimento para la promoción a cargos más elevados para mujeres	3.50	2.40	2.13	2.56	4.00	2825	0.026
1.7 Las evaluaciones de las competencias del equipo utilizan criterios igualitarios	2.83	3.07	3.43	3.63	1.00	2.991	0.020
1.10 Ofrecen respecto mutuo y confianza a los hombres y a las mujeres en la organización	2.50	3.97	2.61	3.81	2.00	2.811	0.027
1.15 El área de turismo ofrece más oportunidades para los hombres en los puestos más bajos	1.83	2.37	1.79	2.44	2.00	3.913	0.005
1.17 La cultura corporativa de la empresa proporciona más oportunidad para mujeres	1.50	2.57	2.29	2.81	2.00	2.781	0.028

Fuente: elaboración propia.

Con relación a la provincia de residencia, se encontraron diferencias significativas en ocho ítems (Tabla 4). Pontevedra es la provincia donde se percibe una mayor igualdad en la industria turística gallega, por el contrario, en Ourense se aprecian

mayores desigualdades. No obstante, estas dos provincias presentan los resultados más optimistas en cuanto al desarrollo de políticas para estimular la diversidad y equidad de género por parte de las empresas.

Tabla 4
Diferencias significativas en la percepción según provincia de residencia

	A Coruña	Pontevedra	Lugo	Ourense	F-ratio	P-value
1.3 Nos ofrecen oportunidades de cualificación profesional	2.92	3.15	2.40	2.25	2.588	0.039
1.8 Los cargos de liderazgo son igualmente ocupados por hombres y mujeres	2.67	3.38	2.20	1.50	3.780	0.006
1.9 Se percibe en la organización una igualdad salarial justa entre hombres y mujeres	3.18	3.77	2.20	1.75	4.476	0.002
1.10 Ofrecen respecto mutuo y confianza a hombres y mujeres en la organización	3.83	4.08	2.40	3.00	4.061	0.004
1.12 La mujer recibe el mismo tipo de trato con relación al hombre en el ambiente de trabajo	3.47	4.00	2.80	2.25	4.547	0.002
1.19 Existen políticas diferenciadas de contratación y reclutamiento para hombres y mujeres	2.17	2.00	2.60	3.75	3.917	0.005
1.20 Existen desigualdades salariales entre hombres y mujeres que ejercen cargos iguales o equivalentes	2.66	2.08	3.00	4.00	4.099	0.003
1.21 La empresa desarrolla alguna política para estimular la diversidad y equidad de género, así como para combatir diferentes formas de prejuicios.	2.25	3.00	2.20	3.00	2.542	0.042

Fuente: elaboración propia.

Si se analizan las percepciones según el subsector de actuación, las mayores diferencias se hallan en los ítems relacionados con las acciones de la empresa hacia una cultura corporativa más igualitaria. Así mismo, en el sector del transporte (masculinizado) existe una mayor percepción en cuanto a la igualdad en la industria turística gallega. Por el contrario, las personas que trabajan en el sector de la restauración

tienen una idea más pesimista del sector turístico en el cual trabajan. Por último, según los resultados, se puede destacar que las percepciones en el sector de intermediación son las que menos varían, poco discuerdan de las afirmativas que proponen desigualdad en el turismo, pero poco concuerdan con las que conjeturan acerca de la igualdad, tabla 5.

Tabla 5
Diferencias significativas en la percepción según el subsector

	Adminis- tración Pública	Aloja- miento	Res- taura- ción	Interme- diación	Consul- toría	Trans- porte	Museos	F-ratio	P-value
1.4 Siempre encontramos oportunidades y recibimos invitación para participar de grupos de trabajos y proyectos	2.18	2.49	2.20	3.05	2.83	3.75	2.86	2.666	0.009
1.5 Se percibe interés de la organización en promover a las mujeres a cargos superiores	2.36	3.21	1.40	2.84	2.33	4.00	2.57	4.078	0.000
1.7 Las evaluaciones de las competencias del equipo utilizan criterios igualitarios	2.64	3.72	2.20	3.26	3.67	3.50	3.33	2.642	0.009
1.13 El área de turismo ofrece más oportunidades para las mujeres en los puestos más bajos	3.73	2.90	3.60	3.42	4.33	4.25	3.43	2.377	0.019
1.15 El área de turismo ofrece más oportunidades para los hombres en los puestos más bajos	2.64	1.77	2.40	2.11	2.33	2.50	2.10	2.081	0.040
1.17 La cultura corporativa de la empresa proporciona más oportunidad para mujeres	2.82	2.28	2.40	2.42	2.50	4.00	2.10	3.180	0.002
1.20 Existen desigualdades salariales entre hombres y mujeres que ejercen cargos iguales o equivalentes	3.45	2.13	3.40	2.47	3.00	1.50	2.57	3.001	0.004
1.21 La empresa desarrolla alguna política para estimular a la diversidad de género y equidad entre los sexos, así como combatir diferentes formas de prejuicios	3.00	2.23	2.80	2.21	2.17	3.75	1.90	2.751	0.007

Fuente: elaboración propia.

Con relación a la antigüedad (Tabla 6), aunque se encuentran diferencias significativas para varios ítems, lo más destacable es la diferencia de percepciones entre las personas que llevan menos de 1 años y el resto. Las personas con una antigüedad inferior a doce meses perciben un sector que ofrece más oportunidades en los puestos altos de la empresa para las mujeres y en los más bajos para los hombres.

Resulta extraña esta percepción, visto que la revisión teórica presenta datos que confirman lo contrario: las mujeres están trabajando en la base de la empresa, principalmente. Otro ítem que merece ser comentado es el que aborda las desigualdades salariales. Como se puede ver en la tabla, un mayor tiempo trabajado en la industria turística confiere una mayor discordancia con esta afirmativa y viceversa.

Tabla 6
Diferencias significativas en la percepción según la antigüedad (medida en años)

	Menos de 1	1 a 2	3 a 5	6 a 10	11 a 15	Más de 15	F-ratio	P-value
1.4 Siempre encontramos oportunidades y recibimos invitación para participar de grupos de trabajos y proyectos	2.57	2.46	2.78	3.50	3.00	2.20	3.523	0.005
1.8 Los cargos de liderazgo son igualmente ocupados por hombres y mujeres	2.96	2.69	2.17	2.67	4.20	3.20	2.873	0.016
1.13 El área de turismo ofrece más oportunidades para las mujeres en los puestos más bajos	3.21	4.11	3.48	3.33	1.00	3.40	6.535	0.000
1.14 El área de turismo ofrece más oportunidades para las mujeres en los puestos más altos	2.53	1.67	2.09	2.04	3.00	1.67	3.134	0.010
1.15 El área de turismo ofrece más oportunidades para los hombres en los puestos más bajos	2.29	2.00	1.91	2.17	1.00	2.80	2.952	0.014
1.20 Existen desigualdades salariales entre hombres y mujeres que ejercen cargos iguales o equivalentes	2.75	2.40	2.87	2.67	1.00	1.60	2.698	0.023
1.21 La empresa desarrolla alguna política para estimular a la diversidad de género y equidad entre los sexos, así como combatir diferentes formas de prejuicios	3.00	2.34	2.26	1.75	2.60	1.20	6.667	0.000

Fuente: elaboración propia.

Para las variables independientes restantes (sexo, formación específica en turismo, género de su superior, ejerce cargo de liderazgo) fueron realizados Tests-ty encontradas algunas diferencias significativas. En la Tabla 7 se destaca que los hombres creen que el sector turístico les ofrece los

cargos base de la organización (1.15). Asimismo, las mujeres perciben que desempeñan cargos de responsabilidad no remunerado, se encontró que ellas se muestran afines a la óptica de la sobrecarga de tareas no remuneradas en el ámbito laboral.

Tabla 7
Diferencias significativas en la percepción según género

	Hombre	Mujer	F-ratio	P-Value
1.10 Ofrecen respecto mutuo y confianza a hombres y mujeres en la organización	4.11	3.57	7.481	0.007
1.15 El área de turismo ofrece más oportunidades para los hombres en los puestos más bajos	2.32	2.03	6.379	0.012
1.23 Desempeño cargo de responsabilidad no remunerado, es decir, realizo actividades que serían de superiores, pero no cobro por ellas	3.26	3.40	8.896	0.003

Fuente: elaboración propia.

También se han discutido las percepciones según la formación específica en turismo (Tabla 8). Para esa variable, se identificaron diferencias significativas en dos ítems relacionados con la promoción de la mujer: presencia de impedimentos hacia la promoción de la mujer y cultura organizativa hacia la equidad. Escrutando las medias, tanto quien se formó en turismo como quien no estudió carreras relacionadas con el área discuerdan con estas afirmativas (1.6 y 1.17). Sin embargo, quién estudió

turismo percibe impedimentos para la promoción de las mujeres a cargos más elevados. Esta percepción se relaciona con los impedimentos porque la inversión, tanto económica como temporal, en la formación académica específica tiene como finalidad una retroalimentación traducida en un aumento salarial o un ascenso a largo plazo. Se encuentra aquí otro indicio de la presencia de los *leaks in the pipeline* en una industria feminizada como la turística.

Tabla 8
Diferencias significativas en la percepción según formación específica en turismo

	Si	No	F-ratio	P-Value
1.6 Se percibe algún tipo de impedimento para promoción a cargos más elevados para mujeres	2.47	1.60	14.494	0.000
1.17 La cultura corporativa de la empresa proporciona más oportunidad para mujeres	2.44	2.50	9.903	0.002

Fuente: elaboración propia.

Los dos últimos Tests-t realizados se relacionaron con el liderazgo. Por un lado, la Tabla 9 presenta los resultados para la variable género de su líder. Por otro, en la Tabla 10 se pueden apreciar

distintos puntos de vista según se ejerza o no un cargo de liderazgo. Se buscaba identificar la existencia de diferencias significativas según la representación simbólica en el sector.

Tabla 9
Diferencias significativas en la percepción según género de su superior

	Hombre	Mujer	F-ratio	P-Value
1.6 Se percibe algún tipo de impedimento para promoción a cargos más elevados para mujeres	2.62	2.13	5.990	0.015
1.8 Los cargos de liderazgo son igualmente ocupados por hombres y mujeres	2.47	3.12	8.492	0.004
1.18 La cultura corporativa de la empresa proporciona más oportunidades para hombres	3.44	3.01	5.336	0.022

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10
Diferencias significativas en la percepción según cargo de liderazgo

	Si	No	F-ratio	P-Value
1.10 Ofrecen respecto mutuo y confianza a hombres y mujeres en la organización	3.95	3.40	5.583	0.019
1.14 El área de turismo ofrece más oportunidades para las mujeres en los puestos más altos	2.07	2.25	5.295	0.023
1.23 Desempeño cargo de responsabilidad no remunerado, es decir, realizo actividades que serían de superiores, pero no cobro por ellas	3.34	3.38	4.970	0.027

Fuente: elaboración propia.

Las personas que tienen un líder hombre perciben que hay impedimentos para las mujeres en alcanzar los cargos de mando. Asimismo, también perciben que la cultura organizativa proporciona más oportunidades para ellos. Por el contrario, las personas que son lideradas por mujeres perciben que los cargos de liderado son igualmente ocupados por hombres y mujeres. Entonces, se evaluó si este grupo estaba formado por mujeres u hombres y se notó que su mayoría es femenina. Por ello se confirma que la representación simbólica existe. Visto que ellas ven que existen mujeres que ocupan cargos de alto nivel y perciben eso como igualdad entre ambos géneros. Como se puede verificar en la Tabla 10, las personas que

ejercen cargos de liderazgo perciben que la organización respeta igualmente a hombres y mujeres.

Considerando que nuevos problemas demandan paradigmas nuevos, el diálogo entre paradigmas resulta imprescindible para lograr un análisis más complejo de los fenómenos. Así, se encuentra superada la dicotomía entre abordaje cuantitativo y cualitativo. Este estudio revela que un alto porcentaje (el 85,7% de personas encuestadas) posee formación específica en turismo. En este sentido, los resultados indican que existe una alta calidad de la oferta turística vista desde la perspectiva de la formación. Además, se concluye que la mayoría de las personas encuestadas asume cargos técnicos dentro de la

empresa turística, detectando que las mujeres ocupan los cargos más bajos de la industria turística.

También se encontró que las mujeres realizan actividades que serían de sus superiores, pero no cobran por ellas. Por el contrario, ellos (los hombres) no perciben esta sobrecarga de trabajo. A partir de lo cuestionado, se observa que las personas que asumen cargos directivos delegan responsabilidades en las mujeres que componen sus equipos, en los puestos subordinados. Esta delegación, para ellas, se traduce en un mayor esfuerzo y carga de trabajo sin obtener a cambio ninguna remuneración económica ni tampoco una compensación, como podría suponer la promoción interna. Con lo cual, se suma otro de los factores que inciden en el desarrollo del “*leaking in the pipeline*” en el sector, puesto que esta situación es motor de desmotivación en la ambición de liderazgo.

Así mismo, con estos resultados se concluye también que, cuanto más sube el nivel del puesto laboral, más se percibe una menor presencia femenina en la gestión de la empresa turística en Galicia. En cuanto al género del jefe, la gran mayoría de participantes es liderada por una figura masculina, lo cual identifica que, aunque hay una mayoría de mujeres en la industria turística gallega, la cantidad de hombres en los cargos altos es significativamente superior. Así, este capital humano turístico en Galicia, en su mayor parte formado por mujeres, sufre una pérdida de talento en los puestos de decisiones puesto que no son ellas las que se promocionan y escalan en la pirámide organizacional. Con esto se detectó el primer “leak” o fuga, es decir, ellas tienen un alto nivel formativo, pero a nivel profesional existe una ruptura

entre el capital humano adquirido y la ocupación de puestos de gestión. Esto puede provocar una importante pérdida de este tipo de capital para las empresas turísticas.

5. Conclusiones

Una conclusión inicial a que se llega con este trabajo es que, independientemente del género, no se aprecia consenso en considerar que existe igualdad salarial en el sector. Existe dificultad para que las mujeres accedan a las escalas más altas la jerarquía ocupacional. Se encuentra esta brecha salarial dado que los hombres están más presentes en puestos de dirección, y a las mujeres se ofrecen los puestos más ligados a la producción. Además, no solo con relación a la dirección, pero también con relación a la segregación salarial en el turismo, los puestos dominados por mujeres están peor remunerados que los dominados por hombres.

Visto que se identificaron percepciones a respecto del papel de la empresa hacia políticas de igualdad laboral, se podría reconsiderar la necesidad de aumentar los esfuerzos u optimizar dichas políticas por parte del ente público para alcanzar el equilibrio entre mujeres y hombres en los puestos de mando. Una de las posibles causas se podría hallar en un total desconocimiento o vaga percepción de la existencia de herramientas para la promoción interna recopiladas en las distintas leyes de igualdad.

Este trabajo proporciona un poco de visión crítica a trabajadores y trabajadoras del sector turístico. Se cuestionan roles y se fuerza a una reflexión hacia su ambiente de trabajo más cercano. En este sentido, complace conjeturar que con trabajos como

este, el mercado laboral pueda estar más sensible hacia una equidad real, logrando igualdad en las condiciones de desarrollo independientemente del género del sujeto.

Con relación a la conciliación, existen barreras en el sector turístico relacionadas con el suelo pegajoso (tareas del ámbito privado que impiden la conciliación), suelo de cemento (las mujeres no tienen referentes en puestos altos), techo de diamante (las mujeres no son valoradas por criterios profesionales) y el más conocido, techo de cristal (barreras que imposibilitan el ascenso de la mujer dentro de la empresa). Además, aunque existan acciones positivas para mejorar la colocación de la mujer en el mercado de trabajo, esta igualdad aún sigue ausente. Lo que queda más notorio cuando se trata de cuestiones salariales. Se puede afirmar que las mujeres participantes de la encuesta son bastante críticas con su situación, percibiendo la desigualdad, sin embargo, ellas también son conscientes de que existe interés por parte de la empresa en disminuir esa diferencia.

Por lo tanto, el *"leakin the pipeline"* también está presente en el sector turístico, altamente feminizado, pero que, según las percepciones de trabajadores y trabajadoras, ellas están infrarrepresentadas en los puestos de mando. Como futuras líneas de investigación, resultaría interesante ampliar el enfoque que presenta esas fugas de talentos tradicionalmente sucedidos y reconocidos en el ámbito de las ciencias, pero que también se producen en otros sectores. Con todo ello, se espera generar discusiones que agreguen consciencia en cuanto a las aptitudes, independientemente del género, a través de la igualdad de oportunidades laborales para hombres

y mujeres, lo que permitirá sostener sistemas más eficientes. Finalmente, cabe destacar que constituye una parte de una investigación mayor que busca analizar no sólo la percepción de trabajadores y trabajadoras, sino que también apuntar desafíos y exponer cuestiones que puedan promocionar el desarrollo de la mujer en el ambiente corporativo turístico.

Referencias bibliográficas

- Aceña-Moreno, A. y Villanueva-Flores, M. (2018). La discriminación de género en el acceso a puestos directivos. *Gestión Joven Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 87(18), 87-100.
- Alonso, M. del M. (2009). Los consejos de administración de las cadenas hoteleras mundiales. Análisis desde la perspectiva de género. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18(2), 112-125.
- Alonso-Monasterio, P. (2019). Análisis de la igualdad de género en el sector turístico. El caso de los SICTED de la Comunitat Valenciana en 2018. *Papers de Turisme*, 62, 1-23.
- Bain. (2013). *Sematalhos: o caminho das mulheres para alcançarem o topo*. São Paulo: Bain&Company.
- Bañuelos, D. G. y Reynoso, L. H. (2016). Perfil de los trabajadores por género del sector turístico en México. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 21, 1-15.
- Berbel, S. (2014). Liderazgo y género: Análisis de las divergencias conceptuales y sus efectos en la teoría y práctica feminista. *Quaderns de Psicologia*, 16(1), 73-84.
- Caleo, S. y Heilman, M. (2013). Gender stereotypes and their implications

- for women's career progress. En Handbook of research on promoting women's careers, editado por Susan Vinnicombe, Ronald J. Burke, Stacy Blake-Beard y Lyanda L. Moore, 143-161. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Campos-Soria, J. A., Ortega-Aguaza, B. y Roperó-García, M. A. (2009). Gender segregation and wage difference in the hospitality industry. *Tourism economics: the business and finance of tourism and recreation*, 15(4), 847-866.
- Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N. y Torres, A. (2018). Agency, structures and women managers' views of their careers in tourism. *Women's Studies International Forum journal*, 71, 1-11.
- Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N. y Torres, A. (2019). Beyond the glass ceiling: Gendering tourism management. *Annals of Tourism Research*, 75, 79-91.
- Cebrián-López, I. y Moreno-Raymundo, G. (2008). La situación de las mujeres en el mercado de trabajo español. desajustes y retos. *Revista Economía industrial*, 367, 121-137.
- Figuroa-Domecq, C. y Segovia-Pérez, M. (2016). *Brecha salarial e igualdad de género en las empresas turístico-hoteleras*. Editorial Fundamentos.
- GFP Index. (2016). *World's most reputable companies have more women in senior management*. <https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/gender-forward-pioneer-index-infographic.pdf>
- GeekFeminism. (2015). *Leaky pipeline*. GeekFeminism https://geekfeminism.wikia.org/wiki/Leaky_pipeline
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: psychological theory and women's development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Goldenberg et al.(2010). *O fenômeno do desaparecimento: paridade entre os géneros na escalada corporativa*. São Paulo: Bain&Company.
- Grimaldi-Puyana, M., Sánchez-Oliver, A. J., Alcaraz-Rodríguez, V. y Pérez-Villalba, M. (2017). Satisfacción laboral de trabajadores de actividades deportivas y recreativas en turismo activo. *Espiral. Cuadernos del Profesorado*, 10(21), 140-148.
- Heilman, M. y Parks-Stamm, E. (2007). *Gender Stereotypes in the Workplace: Obstacles to Women's Career Progress*. En *Social Psychology of Gender (Advances in Group Processes*, Vol. 24), editado por S. Correll, 47-77. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Huete, R., Brotóns, M. y Sigüenza, M. C. (2016). La desigualdad entre mujeres y hombres en el sector hostelero español. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25(1), 73-87.
- Kotiranta, A., Kovalainen, A. y Rouvinen, P. (2007). Female Leadership and Firm Profitability. *Eva Analysis*, 3, 1-12.
- Larrieta, I., Velasco, E. y Fernández, S.(2015). Las barreras en el acceso de las mujeres a los puestos de decisión: una revisión de la situación actual y de las principales aportaciones de la literatura. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 22, 1-23.
- López-Álvarez, Y. y García-Muñoz, A. S.(2015). Usos do tempo nas Comunidades Autónomas. Unha aproximación á conciliación laboral e familiar através dos índices de igualdade. *Revista Galega de Economía*, 24(1), 5-20.
- Marco-Lajara, B. y Úbeda-García, M.

- (2013). Human resource management approaches in Spanish hotels: An introductory analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 339-347.
- Mateos de Cabo, R. (2017). *Mujeres y liderazgo empresarial: explorando la brecha en la cima*. CEU Ediciones.
- Mooney, S. y Ryan, I. (2009). A woman's place in hotel management: upstairs or downstairs?. *Gender in Management: An International Journal*, 24(3), 195-210.
- Navarro, M. R., Vázquez-Sánchez, S. y Cayeros-López, L. I. (2012). El talento de la transversalidad del poder femenino. *Revista venezolana de estudios de la mujer*, 17(38), 289-300.
- Obadić, A. y Marić, I. (2009). The significance of tourism as an employment generator of female labour force. *Ekonomskamisao i praksa*, 1, 93-114.
- Ons-Cappa, M., García-Pozo, A. y Sánchez-Ollero, J. L. (2017). Incidencia de factores personales y laborales en los salarios del sector hostelero: una visión de género. *Cuadernos de Turismo*, 39, 417-436. <http://dx.doi.org/10.6018/turismo.39.290631>
- Powell, G. N. y Butterfield, A. D. (2013). Sex, gender and aspirations to top management: who's opting out? who's opting in?. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 30-36. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.11.003>
- Quintana, V. M. y Martínez-Gayo, G. (2019). Empoderamiento y desigualdad en el trabajo turístico femenino. Una perspectiva comparada. *Papers de Turisme*, 62, 37-57.
- Richard, O. C., Ford, D. y Ismail, K. (2006). Exploring the Performance Effects of Visible Attribute Diversity: The Moderating Role of Span of Control and Organizational Life Cycle. *International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2091-2109.
- Rodrigues, B. S. M. y Silva, P. M. (2013). Discriminação sexual no processo de seleção. *Revista de Administração da Faculdade Novo Milênio* 6(1), 1-13.
- Rose, C. (2007). Does Female Board Representation Influence Firm Performance? The Danish Evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 404-413.
- Sánchez-García, M. et al. (2011). Estereotipos de género y valores sobre el trabajo entre los estudiantes españoles. *Revista de Educación*, 355, 331-354. <https://dx.doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2011-355-027>.
- Sánchez-Sellero, M. (2013). Estudio da ocupación no mercado de traballo en Galicia. Influencia do xénero. *Revista Galega de Economía*, 22(2), 31-56.
- Santos, T. A. et al. (2018). O materialismo dialético e a análise de dados quantitativos. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 27(4). <https://dx.doi.org/10.1590/0104-07072018000480017>
- Sigüenza, M., Brotons, M. y Huete, R. (2013). The evolution of gender inequality in tourism employment in Spain. *ROTUR, Revista de Ocio y Turismo*, 6, 182-200.
- Smith, N., Smith, V. y Verner, M. (2006). Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2 500 Danish Firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569-593.
- Soares, J., Santiago-Romo, R. y Gabriel,

- L. (2017). La presencia de la mujer en el sector turístico de Galicia. *Revista de Gestão e Secretariado –GeSec*, 8(1), 26-47.
- Sousa, F. et al. (2014). Liderança feminina, bem-estar e inovação nas [empresas.Loulé](#): APGICO – Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação.
- Tomio, M. y Ullrich, D. R. (2011). Gestión de las empresas turísticas. La representación de las mujeres en Bluenau – SC, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20, 425-440.
- Villamil, M. y Alonso, M. (2013). Posición de las mujeres en los equipos de dirección y el crecimiento de las cadenas hoteleras a nivel mundial. *Estudios Turísticos*, 198, 35-60.
- Viscaíno-Suárez, L. P. et al. (2016). Teorías y métodos en la investigación sobre turismo, género y mujeres en Iberoamérica: un análisis bibliográfico. *Cuadernos de Turismo*, 38, 485-501. <http://dx.doi.org/10.6018/turismo.38.271531>