



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Turismo

**Trayectoria profesional de las mujeres en puestos directivos.
Un análisis con perspectiva de género en el sector hotelero en
la Ciudad de Buenos Aires**

Ariana Salvatori
Legajo: 94637/1
arianasalvatori98@gmail.com

Directora: Dra. María Lucila Salessi
Co-directora: Lic. Amancay Romero Trucco

19/05/2023

Agradecimientos

A mi familia, por su amor y su apoyo en cada paso que doy.

A mis amigas, por su constante aliento y ser mis compañeras en este proceso.

A mi novio, por ser mi sostén incondicional y por creer en mí cuando ni siquiera yo lo hacía.

A mi directora y co-directora, Lucila y Amancay, por guiarme y motivarme a lo largo de este proyecto.

A Luciana, por inspirarme y orientarme en el descubrimiento de mi camino.

A las entrevistadas, por su buena predisposición y enorme aporte a este trabajo.

¡Muchísimas Gracias!

Contenido

Resumen.....	4
Introducción.....	5
Fundamentación.....	6
Objetivos.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
Marco teórico.....	9
Desigualdad de género en el mercado laboral.....	9
Barreras externas.....	10
Barreras internas.....	11
Barreras interaccionales.....	12
Mujeres en puestos de decisión.....	16
Antecedentes.....	17
Metodología.....	18
Capítulo uno. El mercado laboral y las mujeres a nivel nacional y regional.....	22
Mercado laboral en América Latina.....	22
Mercado laboral en Argentina.....	23
El empleo turístico.....	24
Mujeres en turismo.....	24
Mujeres en hotelería.....	25
Capítulo dos. Resultados primera parte.....	27
Perfil de las gerentas.....	27
El camino desde la formación académica a la gerencia.....	31
Dimensiones claves en la trayectoria de las gerentas.....	38
Experiencias que impulsan u obstaculizan el desarrollo profesional.....	45
Barreras en el acceso a los cargos directivos.....	47
Barreras externas.....	51
Barreras internas.....	53
Barreras interaccionales.....	53
Capítulo tres. Resultados segunda parte.....	56
Dificultades en la organización familiar.....	56
Culpas y miedos.....	59
Comentarios despectivos.....	60
Efectos de las bromas sexistas en el ambiente laboral.....	61
La invisibilidad de la mujer en espacios de discusión.....	62
Afrontar la creencia masculina de que solo los hombres pueden estar a cargo.....	64
El desafío de las mujeres para demostrar su valía profesional.....	65
Discriminación salarial por género.....	66
El papel de las líderes en la eliminación de los prejuicios de género.....	68
Capítulo cuatro. Discusión.....	70
Conclusiones.....	76

Limitaciones.....	76
Recomendaciones.....	77
Referencias Bibliográficas.....	78
Anexos.....	83
Anexo 1: Modelo de cuestionario online.....	83
Anexo 2: Modelo de entrevista.....	87
Anexo 3: Figuras ATLAS.TI.....	89

Resumen

La presente investigación se enfocó en el estudio de las trayectorias profesionales de mujeres que han alcanzado el puesto de Gerenta General en hoteles 4 y 5 estrellas en la Ciudad de Buenos Aires.

Con el propósito de llevar a cabo este estudio, se aplicó una metodología basada en entrevistas semiestructuradas a 11 mujeres que ocupan el puesto de Gerenta General en hoteles 4 y 5 estrellas en la Ciudad de Buenos Aires, con el fin de recopilar información sobre su experiencia laboral, las barreras que enfrentaron para llegar a la gerencia general, las habilidades y competencias que les permitieron alcanzar sus puestos y los obstáculos que enfrentan una vez alcanzado el mismo.

Previamente a la realización de las entrevistas, se llevó a cabo una exhaustiva revisión sistemática de la literatura con fuentes primarias y secundarias. El objetivo de esta revisión fue identificar patrones y tendencias emergentes, evaluar críticamente la calidad y validez de los estudios existentes para garantizar la precisión de los resultados.

Estos resultados obtenidos de las entrevistas revelaron que, si bien se han logrado avances en cuanto a la igualdad de género en el ámbito laboral, todavía persisten obstáculos que las mujeres deben afrontar. Por un lado, siguen enfrentando dificultades significativas en su camino hacia la obtención de puestos de alta dirección; por otro, una vez que han superado esas barreras y accedido a dichos cargos, las mujeres se encuentran con nuevos desafíos y obstáculos al asumir una posición de liderazgo. Tales como las dificultades para conciliar la vida familiar y laboral, la invisibilidad de su rol, los comentarios despectivos y/o sexistas y, el deber constante de demostrar que pueden estar a cargo.

En este sentido, la investigación señala la importancia de seguir trabajando en promover la igualdad de género en todos los niveles jerárquicos de la empresa, así como también en la implementación de políticas de apoyo y mentoría para mujeres en posiciones de liderazgo.

Palabras clave: mujeres, género, sector hotelero, techo de cristal, discriminación.

Introducción

El sector turístico juega un papel crucial en el crecimiento económico a nivel mundial, siendo uno de los sectores más dinámicos y de mayor contribución al Producto Bruto Interno (PBI) global (Sturzenegger y Porto, 2008). Según el Consejo Mundial del Viaje y el Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés), en 2022, el aporte del sector de Viajes y Turismo al PBI, es del 6,1% de la economía mundial (5,812 billones de dólares estadounidenses) (WTTC, 2022). Además, el turismo genera una cantidad significativa de empleo en comparación con otros sectores y se convierte en una de las principales fuentes de empleo en algunas economías. Su impacto económico y capacidad para crear oportunidades laborales lo convierten en un sector de gran importancia en el desarrollo socioeconómico (Porto, 2004). Este sector no solo genera una considerable cantidad de empleos directos, sino que también desencadena un efecto multiplicador que impulsa la creación de empleos indirectos (*Ibid.*). En el Informe Anual de Impacto Económico (EIR) del Consejo Mundial de Viajes y Turismo se estima que el sector turístico ha contribuido a la generación de 289 millones de empleos en todo el mundo (WTTC, 2022).

Las mujeres representan el género predominante en el mercado laboral del sector turístico, con un 54% de las personas empleadas en esta actividad, en comparación con el 39% en otros sectores económicos (OMT, 2019). El turismo se considera una estrategia de desarrollo efectiva, ya que impulsa el crecimiento del sector de servicios, mejora la competitividad y contribuye a la reducción de la pobreza mediante la generación de empleo (Ferguson, 2010). Sin embargo, a pesar del aumento de la presencia de mujeres en el mercado laboral, persisten grandes desigualdades en diferentes regiones, ya que se les niega sistemáticamente el acceso a los mismos derechos laborales que los hombres (ONU, 2015).

El empleo en el sector turístico está estructurado en función del género y, al igual que en otros sectores, las desigualdades globales en este ámbito favorecen la oferta de mujeres trabajadoras, que reciben salarios muy bajos y tienen altos niveles de flexibilidad e inseguridad laboral (Marchionni *et al.*, 2019). Se enfrentan a barreras artificiales e invisibles que impiden su acceso a puestos jerárquicos (Jhons, 2013), lo que significa que hay un porcentaje significativamente mayor de hombres a medida que se asciende en la pirámide organizacional y así, limita el crecimiento profesional de las mujeres. La falta de igualdad en el acceso a los puestos de alta dirección en el sector turístico no solo es un indicador de desigualdad, sino que también representa una pérdida de talento y productividad.

Los responsables de diseñar políticas turísticas reconocen, cada vez más, que el sector turístico puede contribuir no solo al desarrollo general, sino también a alcanzar el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 5. Este objetivo se centra en la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas. Se considera que la igualdad de género no solo es un derecho humano fundamental, sino también uno de los pilares fundamentales para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible (ONU, 2015).

El subsector de la hotelería desempeña un papel fundamental en la desigualdad de género en el lugar de trabajo debido a su naturaleza tradicional y conservadora. A lo largo de la historia, este sector ha sido conocido por perpetuar los desequilibrios de género, lo cual ha generado disparidades en las oportunidades laborales y el avance profesional para las mujeres.

Los estudios sobre mujeres en la alta dirección del sector hotelero en Argentina se enfocan solamente en las barreras artificiales e invisibles que limitan la trayectoria profesional e impiden el acceso a los puestos jerárquicos, sin analizar a las mujeres que se encuentran por encima del mismo, asumiendo implícitamente que se encuentran en una posición donde la discriminación de género ya no es un problema. Quienes logran superar este techo y acceden al puesto directivo, se enfrentan no solo a la discriminación, sino también a la crítica social, a riesgos relacionados con las dificultades, precariedades y obstáculos y a su constante evaluación para su desenvolvimiento y aceptación (Calle *et al.*, 2018). A pesar de sus logros, las mujeres todavía tienen que enfrentar y verse afectadas negativamente por los estereotipos de género para liderar puestos de alta dirección (Heilman, 2001), ya que la evidencia sugiere que las mujeres suelen enfrentar una variedad de problemas y obstáculos al otro lado del "techo de cristal", dicho de otra manera, enfrentan limitaciones adicionales para los roles de liderazgo (Haslam y Ryan, 2008), que pueden limitar su proyección en esas posiciones a lo largo del tiempo (Calle *et al.*, 2018).

Por lo tanto, la presente investigación surge con la motivación de conocer la trayectoria profesional de las mujeres que han alcanzado puestos directivos, específicamente el de Gerente General, en hoteles 4 y 5 estrellas en la Ciudad de Buenos Aires. En este marco, se identificarán las barreras que obstaculizan el desarrollo profesional y se indagará en la experiencia de estas mujeres en la alta dirección al haber logrado transitar con éxito el "techo de cristal". Con el propósito de potenciar el análisis del sector laboral en el turismo con perspectiva de género.

De este modo, surgen los siguientes interrogantes científicos o preguntas de investigación: ¿Qué dimensiones reconocen las gerentas generales que les han permitido alcanzar el puesto directivo? ¿Se han identificado la existencia de factores que afecten o faciliten la trayectoria profesional? ¿Persisten estos elementos luego de que se 'atravesase' el "techo de cristal"?

Fundamentación

La realización del presente trabajo de investigación busca brindar un mayor entendimiento sobre la trayectoria profesional de las mujeres en su camino hacia el ascenso a puestos gerenciales y durante su desempeño en dichas posiciones. Al adoptar una perspectiva de género, se busca realizar un aporte significativo a la comprensión de la compleja situación laboral en el rubro hotelero.

Este trabajo contribuirá a brindar información al ámbito académico ya que, si bien existen estudios que abordan la situación de las mujeres en el sector hotelero, se observa una escasez de investigaciones que se centren específicamente en su presencia y experiencia en puestos directivos. Al enfocarse en este tema en específico, el estudio busca llenar un vacío en la literatura académica y contribuir al conocimiento existente. A partir de la inclusión de información y análisis detallados sobre la situación de las mujeres en la alta dirección en el sector hotelero, se espera que este trabajo de investigación impulse y estimule futuras investigaciones y debates en el ámbito académico. La revisión de la literatura existente revela que el campo de investigación relacionado con el género en el sector turístico requiere un mayor desarrollo, tanto en términos teóricos como empíricos (Mejía Vázquez *et al.*, 2019; Vizcaíno Suárez *et al.*, 2016). Esto implica desarrollar marcos conceptuales sólidos que permitan comprender la complejidad de las dinámicas de género en el sector laboral turístico, así como llevar a cabo estudios empíricos que examinen de manera sistemática las experiencias, los desafíos y las oportunidades de las mujeres en diferentes áreas y roles dentro del sector.

A su vez, el sector público se verá beneficiado ya que se trata de un tema pertinente que es analizado en varios informes por diferentes organizaciones. A nivel nacional se puede observar el “Informe sobre brechas de género en el mercado de trabajo” realizado por el programa Ganar-Ganar¹ (OIT, 2020)² y a nivel mundial el “Informe mundial sobre las mujeres en el turismo” elaborado por la Organización Mundial de Turismo (2019). En dichos informes, se demuestra la importancia de la problemática a analizar y se especifica que deben aplicarse políticas de género que sean equitativas y mejoren la calidad del trabajo para las mujeres.

Con respecto al sector privado, los resultados obtenidos en la presente tesis de investigación sobre la temática relacionada a la igualdad de condiciones será de gran utilidad para las organizaciones que se engloban dentro de la categoría estudiada en el trabajo de investigación, ya que les brindará una herramienta para poder identificar las barreras existentes en el acceso de las mujeres a determinados roles o en su desempeño dentro de la empresa. Al identificar y comprender estas limitaciones, se pueden proponer acciones y políticas específicas para poder abordarlas y así promover un entorno laboral más equitativo y favorable para todas las personas. Puede servir de ayuda para proponer medidas que promuevan la igualdad de género en el lugar de trabajo, como la promoción de la diversidad, la inclusión y la eliminación de sesgos de género en los procesos de selección y promoción. Estas disposiciones pueden garantizar una representación equitativa de hombres y mujeres en los puestos directivos y de toma de decisiones, lo que a su vez puede fomentar la diversidad de perspectivas y enriquecer el ambiente laboral.

¹ Implementado por ONU Mujeres, en alianza con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), financiado por la Unión Europea, y en articulación con el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de Argentina.

² La metodología de trabajo para la elaboración del presente informe se basó en el análisis de fuentes secundarias elaboradas por organismos oficiales de Argentina: Base de datos SIPA (Sistema Integrado Previsional Argentino), Base de Datos EPH-INDEC (Encuesta Permanente de Hogares) y Base ECETSS (Encuesta Nacional a trabajadores sobre Condiciones de Empleo, Trabajo, Salud y Seguridad).

Objetivos

Objetivo general

Conocer la trayectoria profesional de las mujeres que han alcanzado el puesto de Gerenta General en hoteles 4 y 5 estrellas en la Ciudad de Buenos Aires, con perspectiva de género.

Objetivos específicos

- Identificar las barreras que enfrentan las mujeres para alcanzar los puestos de gerencia general.
- Reconocer las dimensiones que le permitieron a las mujeres alcanzar el puesto de Gerenta General.
- Distinguir los elementos comunes que persisten una vez que las mujeres hayan alcanzado el puesto de Gerenta General.
- Analizar los factores causales de discriminación en la gestión laboral de las mujeres.

Marco teórico

Es de mera importancia para la presente investigación considerar diversas variables y su discusión teórica como la tasa de participación femenina en la fuerza laboral, las percepciones y actitudes de género y la brecha salarial de género. Asimismo, se examinarán diversos modelos teóricos sobre las diferencias de género en el mercado laboral y en los puestos de liderazgo, por lo que es necesario revisar ciertos conceptos como la segregación ocupacional por género y los tipos de discriminación.

Desigualdad de género en el mercado laboral

Para entender y abordar la desigualdad, es necesario tener una comprensión clara de ciertos conceptos. En primer lugar, a los fines de esta investigación, es pertinente enunciar la diferencia conceptual entre sexo y género. El término “sexo” hace referencia a las características diferenciales biológicas y físicas entre hombres y mujeres (OMT, 2019). Para poder establecer una distinción, surge el término “género”, que aún se encuentra en desarrollo. Este concepto destaca que la mayoría de las diferencias entre hombres y mujeres no son puramente biológicas, sino que también se encuentran afectadas por procesos sociales, históricos y políticos que se forman y logran en las interacciones cotidianas con otros. Las diferencias de género se construyen y luego se utilizan para reforzar la idea que sostiene que hay diferencias fundamentales entre mujeres y hombres. Esto justifica la jerarquía y naturaliza el orden de los géneros. Así, la distinción conceptual entre 'sexo' y 'género' es importante para analizar la desigualdad de género como producto de las relaciones de poder (West y Zimmerman, 1987 en Carvalho, *et al.*, 2019).

Por otra parte, otro concepto importante es la segregación ocupacional por género en el mercado laboral, el cual se refiere a la tendencia de concentrar a las mujeres en ciertas ocupaciones y a los hombres en otras, separados unos de otros por una estructura ocupacional, lo que se traduce en una distribución desigual del empleo masculino y femenino (Guzmán Gallangos, 2002; Ibáñez 2017). Esto obstaculiza la promoción profesional de la mujer en sectores u ocupaciones definidas como ‘masculinas’ y del hombre en profesiones definidas ‘femeninas’, con una mirada de género; lo cual limita la igualdad de oportunidades en el acceso y promoción en un determinado empleo (Ibáñez, 2017). Esta segregación resulta en la exclusión social de las mujeres, ya que, en general, tienden a trabajar en ocupaciones con menor estatus y peores condiciones laborales. Las ocupaciones denominadas “femeninas” son predominantemente ocupadas por mujeres, mientras que los hombres ocupan trabajos “masculinos”, lo que refleja la construcción social de género al estar vinculada con lo que significa “ser mujer” y “ser hombre” para la sociedad y no una determinación biológica (Guzmán Gallangos, 2002).

Se identifican dos tipos de segregación: la horizontal y la vertical (Anker, 1998). En cuanto a la primera, algunos informes la destacan como la tendencia a que los hombres y las mujeres se encuentren realizando profesiones distintas, que se consideran masculinas o femeninas por procesos sociales (Martínez *et al.*, 2019; Ibáñez, 2017). Según Anker (1998) en esta segregación se da la concentración en diferentes trabajos donde las actividades están relacionadas con tareas que suelen ser femeninas según la permanencia de estereotipos. Ibáñez (2017) afirma que el problema de esta concentración se observa en la recompensa que tienen las ocupaciones “masculinas”, las cuales son mucho mayores que las “femeninas”. En tanto a la segregación vertical, podemos identificar el reparto dispar de los puestos de alta dirección que se encuentran mayoritariamente ocupados por hombres, lo que limita la posibilidad de que la mujer se desarrolle profesionalmente y alcance un

puesto mejor remunerado (Anker, 1997; Martínez, 2009; Torns y Recio, 2012; Cárdenas *et al.*, 2014; en Martínez *et al.*, 2019). La segregación vertical pone en evidencia la escasez de mujeres en puestos que brindan mayores recompensas económicas, de poder, prestigio y relacionadas a las condiciones laborales (Ibáñez, 2017).

La segregación vertical es también conocida como la metáfora “techo de cristal”, introducida por primera vez en la década de 1980, para hacer referencia a la invisibilidad de muchas barreras de acceso y promoción, creadas por actitudes o prejuicios discriminatorios hacia la mujer. Para fines de esta investigación se tomará la conceptualización realizada por Johns (2013), que denomina “techo de cristal” a las barreras artificiales e invisibles³ que enfrentan diariamente las mujeres, las cuales les impiden el acceso a los puestos de alto nivel. Esta barrera invisible, con rasgos difíciles de detectar, genera un límite en el avance de la carrera profesional de las mujeres hacia cargos de nivel gerencial y ejecutivo; creado por construcciones culturales de las sociedades a través del tiempo. En el caso de que pudiesen alcanzar estos puestos, los mismos se encontraban en áreas como recursos humanos o investigación, que no forman parte de la trayectoria profesional para puestos ejecutivos (*Ibíd*). Anker *et al.* (2003) entienden por “techo de cristal” a aquellas barreras que enfrentan las mujeres en la promoción y el avance profesional.

Con el transcurso de los años, numerosos autores han estudiado la metáfora de “techo de cristal”. El análisis de las causas de la existencia de un techo de cristal es complejo, debido principalmente a la multidimensionalidad de los factores que influyen en la segregación vertical y las interacciones entre los mismos (Santero *et al.*, 2020). Es importante destacar que cada autor puede clasificar las barreras en diferentes categorías, lo que puede generar cierta confusión.

Por ejemplo, Johns (2013) habla de barreras sociales, gubernamentales, comerciales internas y estructurales comerciales. Segovia-Pérez *et al.* (2018) habla de tres niveles de análisis: el individual, interraccional e institucional. Que se complementan con un nivel interseccional. Agut y Martín (2007), Pizarro y Guerra (2010), Figueroa Domecq y Segovia-Pérez (2015) y, Segovia-Pérez *et al.* (2013) hablan de factores internos y externos. García Cuesta *et al.* (2018) se refieren a barreras externas (en las organizaciones), internas (autoatribuciones) e interaccionales (asociadas a roles y responsabilidades diferenciales y a estrategias adaptativas).

Barreras externas

Son limitaciones objetivas y sociales que se encuentran en el contexto externo de una persona. Están asociadas con factores socio-culturales y organizacionales, lo que significa que se originan en las normas, expectativas y estructuras sociales y culturales que pueden limitar las oportunidades y el progreso de una persona debido a su género (Santero *et al.*, 2020).

Son aquellas barreras que existen en las propias organizaciones, como políticas y prácticas que no favorecen la igualdad de oportunidades para las mujeres; donde aún prevalecen los valores tradicionalmente asociados a la masculinidad, lo que se refleja en la falta de políticas laborales para conciliar la vida laboral y familiar (Abellán Calvet *et al.*, 2021). Según Ribera *et al.* (2009) la falta de políticas laborales consolidadas que favorezcan la conciliación entre el trabajo y las responsabilidades familiares es un obstáculo importante para las mujeres en muchas organizaciones. El perfil directivo predominante se asocia con largas horas de trabajo y movilidad geográfica; por lo

³ Se considera invisible ya que no existen leyes oficiales que prohíban y limiten el acceso de la mujer a puestos directivos. Sin embargo, se observa claramente este suceso.

tanto, el papel triple que muchas mujeres desempeñan como esposas, madres y ejecutivas puede ser especialmente desafiante. La maternidad se percibe como un estado de invalidez desde una perspectiva económica y organizacional y puede ser vista como un obstáculo para la disponibilidad y la dedicación absoluta que se espera de los ejecutivos. Asimismo, Abellán Calvet *et al.* (2021) afirman que, incluso las mujeres que no tienen responsabilidades familiares, son percibidas como "potenciales madres", lo que puede llevar a que se les ofrezcan menos oportunidades de formación para avanzar en sus carreras.

Las características del trabajo son un factor fundamental en el sector hotelero. En primer lugar, la necesidad de disponibilidad constante, que dificulta la conciliación de la vida familiar y laboral; y en segundo lugar, la necesidad de movilidad geográfica (Segovia-Pérez *et al.*, 2018). Como expresa Segovia-Pérez *et al.* (2013), el sector hotelero se caracteriza por una alta demanda de accesibilidad, ya sea temporalmente (las 24 horas del día, los 365 días del año) o geográficamente, lo que significa sacrificar vidas individuales y, en la mayoría de los casos, familiares. García Cuesta *et al.* (2018) afirman que la falta de medidas para conciliar la vida laboral y familiar repercute en las mujeres que quieran ocupar puestos directivos en los hoteles. Tanto la familia como las estructuras laborales no han tenido en cuenta que las mujeres no deberían estar cargadas con una gestión de doble o triple turno. Como resultado, cuando tienen hijos/as o personas a su cargo, ven el problema como un obstáculo mayor en comparación con sus colegas masculinos. Asimismo, destaca que la dificultad se encuentra en el marco de los modelos tradicionales de carrera profesional y organización empresarial el cual se asienta en la exigencia de disponibilidad total y sin horarios y así perjudica a las mujeres con altas cualificaciones que asumen doble presencia o renuncian a formar una familia, ya que tanto las familias como las organizaciones ven el cuidado como su responsabilidad personal (Ibíd.).

Sigüenza *et al.* (2013) argumentan que ser una trabajadora joven que planea convertirse en madre o que no planea pero está en fase potencial de serlo podría significar que se esté en el punto de mira y, en consecuencia, ser rechazada por la empresa para este tipo de puesto. Las mujeres se enfrentan a un dilema: decidir entre tener una familia y no poder trabajar en los puntos de alta dirección, o darle pleno lugar a su carrera en su vida sin poder dedicarse a su familia. Inversamente, los hombres no se encuentran con este problema ya que pueden optar por ambas opciones sin encontrarse con barreras que lo dificulten, por lo que no existe tal incompatibilidad entre la paternidad y su desarrollo profesional (García Cuesta *et al.*, 2018).

Barreras internas

Son subjetivas y personales y están asociadas con la identidad de género de una persona. Pueden surgir de creencias, actitudes y percepciones internas que una persona tiene acerca de su propio género y pueden influir en su autoestima, confianza y elecciones personales (Santero-Sánchez *et al.*, 2020).

Son aquellas barreras a las que las mujeres se enfrentan en su propio desarrollo profesional, como la falta de confianza o la falta de habilidades específicas. Farr-Wharton y Brunetto (2007) destacan tres: la percepción de las propias capacidades, los factores cognitivos y los tipos de entendimiento compartido entre individuos que dependen de un lenguaje, códigos y cultura en común.

En los puestos laborales las percepciones negativas sobre las propias capacidades y las creencias negativas interiorizadas⁴ constituyen una barrera significativa para el desarrollo profesional. Las mujeres, pese a tener los estudios académicos necesarios para ocupar los puestos de liderazgo, poseen percepciones desfavorables sobre sus propias habilidades (Segovia-Pérez *et al.*, 2018). La falta de autoconfianza también puede manifestarse en la negociación de sus condiciones laborales, incluyendo negociaciones del salario. Varios estudios han demostrado que, a menudo, las mujeres dudan en negociar (Babcock *et al.*, 2003), lo que puede resultar en una remuneración menor en comparación con sus colegas masculinos (Wade, 2001). Muchas cargan con una gran presión sobre sí mismas, que puede derivar en un exceso de autocrítica. Las mujeres tienden a tener menos confianza, malas percepciones de sus propias capacidades, menor ambición profesional y una mayor aversión al riesgo que los hombres (Nelson, 2014).

Barreras interaccionales

Se refieren a las barreras que surgen en las interacciones sociales entre las personas. Pueden ser el resultado de estereotipos de género, discriminación y prejuicios que afectan las relaciones y las oportunidades de una persona en función de su género. Estas barreras se manifiestan en las dinámicas sociales y pueden obstaculizar el acceso a recursos y oportunidades (Santero-Sánchez *et al.*, 2020).

Uno de los obstáculos más significativos que enfrentan las mujeres en los cargos laborales es la existencia de una cultura de género masculina en las organizaciones y en ciertas prácticas organizacionales (Boone *et al.*, 2013). Estos obstáculos son causados por estereotipos y prejuicios culturales que limitan el avance de las mujeres en determinadas áreas profesionales y que a veces se reflejan en la falta de modelos de liderazgo femenino. Los estereotipos de género son definidos como aquellas creencias generalizadas acerca de las características, conductas y roles propios de hombres y mujeres.

Díaz y Pacheco (2020) afirman que las mujeres desempeñan un papel destacado en la sociedad relacionado con el cuidado de la familia y el trabajo reproductivo. De la misma manera, Abellán Calvet *et al.* (2021) coinciden en que, a nivel mundial, las mujeres han sido históricamente asignadas a roles de género tradicionales, en donde se les impone la responsabilidad exclusiva de las tareas domésticas, el cuidado de los niños, de las personas mayores y de la familia en general. En muchos casos, estas actividades informales son las únicas opciones de empleo a las que pueden acceder y se convierten en la única fuente de ingresos disponible.

El turismo y, en consecuencia, el sector hotelero, producen segregación de género en el lugar y en los puestos de trabajo, ya que es un ámbito dominado por valores masculinos. Las mujeres terminan por ocupar puestos que son una extensión de sus roles familiares tradicionales. Dichos roles se basan en el género, donde deben encargarse de las tareas del hogar o el cuidado de la familia (Por ejemplo, el puesto de recepcionista, limpieza, camarera o cocinera). Esto naturaliza la desigualdad social o, dicho en otras palabras, normaliza la discriminación (Segovia-Pérez *et al.*, 2018; Abellán Calvet *et al.*, 2021).

⁴ Es de mera importancia aclarar que se considera que estas barreras autoimpuestas que serán descritas a continuación, son prejuicios establecidos y contruidos a partir de la cultura que vivimos. No se establecen como una afirmación para mantener esta idea preconcebida y limitante ni seguir reforzando el estereotipo.

En cuanto a los roles de género establecidos por la sociedad, de acuerdo con Heilman (2001), el estereotipo con sesgo de género de “ser mujer” crea expectativas sobre cómo es la mujer y cómo debe comportarse, lo que desencadena en la desvalorización de su desempeño. Las nociones culturales externas sobre lo que es apropiado para mujeres y hombres en puestos de toma de decisiones constituyen una barrera (Segovia-Pérez *et al.*, 2018). El “trabajador ideal” tiende a ser hombre (Acker, 1990) ya que el concepto de un buen líder se caracteriza principalmente por cualidades masculinas que no solo son diferentes, sino también opuestas a las de la mujer, puesto que se considera que los miembros de un género carecen de lo que se cree que es más común en los miembros del otro género. Se espera que los altos directivos adopten un estilo de liderazgo más “masculino”, caracterizado por la confianza, la autoridad, la asertividad, la certeza, la competitividad y la orientación a objetivos; cualidades que tradicionalmente no se consideran femeninas (Fernández-Palacín *et al.*, 2010). Segovia-Pérez *et al.* (2018) explica que a la mujer se la asocia con una personalidad amable, servicial, comprensiva y que se preocupa por los demás; contrariamente al hombre, que es agresivo, enérgico, independiente, resolutivo y que tiene confianza.

Como consecuencia de los aspectos descriptivos del estereotipo de género femenino y las expectativas negativas que crea, el desempeño de las mujeres no puede evaluarse de manera justa. Se asume que las mujeres son incapaces de realizar los trabajos o tareas que son definidas culturalmente como “masculinas” o propias de los hombres; sin embargo, cuando exhiben patrones de comportamiento típicamente reservados para los hombres se enfrentan a reacciones negativas, lo cual afecta a la aceptación y reconocimiento social. Se niega el crédito por el éxito ya que se considera que el éxito de una mujer es poco probable que haya ocurrido sin circunstancias especiales, lo que trae como consecuencia la falta de reconocimiento hacia sus habilidades o capacidades (*Ibid.*). Existen diferentes niveles de aceptación y tolerancia a la conducta según el género de la persona o de quien ocupe el puesto (Boone *et al.*, 2013). Esto se debe a que los roles de género están tan profundamente arraigados en el subconsciente de las personas que se aceptan como la “norma” y, por lo tanto, no se cuestionan, lo cual afecta la carrera profesional de las mujeres (Segovia-Pérez *et al.*, 2018).

Por este motivo, Jhons (2013) y Heilman (2001) plantean que los estereotipos de género y las diferencias de comunicación de género presentan un dilema crucial para las mujeres. Los encasillamientos de género originan restricciones en las que las mujeres pueden ser penalizadas por mostrar poca o demasiada confianza, competitividad e independencia; ya que la capacidad para el desarrollo en el puesto de directivo no garantiza que una mujer con un desempeño equivalente se le permita desenvolverse de la misma manera que un hombre. En palabras de Jhons (2013), las mujeres suelen comunicarse de forma más cálida, menos directa y más amable que los hombres. Este tipo de comunicación reduce la percepción de las capacidades de las mujeres. No obstante, si una mujer muestra un exceso de confianza (considerado lo contrario al estereotipo), su influencia y simpatía pueden verse reducidas. Asimismo, en relación a las habilidades de las mujeres, estas también son juzgadas de diferente manera en comparación a las habilidades de los hombres, puesto que las personas juzgan las habilidades de las primeras con más dureza, las elevan a niveles más altos de competencia y evalúan a las mujeres gerentes y líderes con mayor rigor que a sus contrapartes masculinas. Cuando son ascendidas a estos puestos, pueden volverse más inestables y ser asociadas con mayores niveles de estrés y un mayor riesgo de fracaso (Ryan y Haslam, 2005).

Aunque el sector hotelero presenta una gran presencia de mujeres, sigue siendo un ámbito tradicional que tiene fuertes estereotipos sobre determinados puestos, lo que

se traduce en una alta masculinidad en los puestos directivos y una progresiva brecha entre las opiniones de hombres y mujeres (Segovia-Pérez *et al.*, 2013).

También, estos obstáculos están relacionados con la discriminación y el acoso que enfrentan las mujeres en su entorno laboral, lo que puede afectar su bienestar psicológico y su capacidad para desarrollar su carrera. Theocharous y Philaretou, (2009) definen al acoso como una forma de discriminación que involucra insinuaciones, peticiones o cualquier otra conducta de naturaleza sexual no deseada, ya sea de forma implícita o explícita. En consecuencia, el acoso puede tener efectos negativos en la seguridad laboral, la promoción profesional, la salud psicológica y emocional, el bienestar y la autoestima de la persona afectada. Asimismo, puede crear un ambiente laboral intimidante, hostil u ofensivo que afecte el desempeño de la persona en su trabajo.

Con el objetivo de ofrecer un resumen visual que facilite una comprensión más clara y concisa, se presentará un cuadro que muestra las barreras que afectan en la trayectoria laboral (ver cuadro 1).

Cuadro 1

Tipos de barreras que afectan en la trayectoria de las mujeres para acceder a puestos directivos

<p>Barreras externas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Factores socio-culturales y organizacionales • Falta de políticas para conciliar la vida laboral y familiar • Largas horas de trabajo y movilidad geográfica • Maternidad percibida como obstáculo
<p>Barreras internas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asociadas con la identidad de género de una persona • Percepciones de las propias capacidades • Factores cognitivos • Tipos de entendimiento compartido entre individuos
<p>Barreras interaccionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Surgen en las interacciones sociales entre las personas • Estereotipos y prejuicios culturales • Adopción de estilo de liderazgo masculinizado • Roles de género: cuidado de la familia y el trabajo reproductivo • Situaciones que enfrentan las mujeres en su entorno laboral: discriminación y acoso sexual

Fuente: Elaboración propia en base a García Cuesta *et al.* (2018); Ribera *et al.* (2009); Abellán Calvet *et al.* (2021); Farr-Wharton y Brunetto (2007); Díaz y Pacheco (2020); Fernández-Palacín *et al.* (2010); Theocharous y Philaretou, (2009)

Estas barreras suelen generar procesos de segregación en el trabajo, donde las más perjudicadas son las mujeres, lo cual profundiza las desigualdades laborales.

La desigualdad de género se refiere a la discriminación que enfrentan las personas en función de su género. Anker *et al.* (2003) plantean que la segregación ocupacional por género produce discriminación (de manera directa e indirecta) al ingresar al trabajo y mientras se permanece en el mismo. El concepto que define Jhons (2013) pretende representar alguna forma sutil de mecanismo de discriminación. Las mujeres enfrentan obstáculos en su avance profesional, ya que se ven limitadas y se les imponen barreras que no siempre son claras o evidentes, por lo que son difíciles de superar. De hecho, muchas mujeres no pueden explicar por qué no logran ascender en la escala profesional; y el “techo de cristal”, aunque sea transparente, es muy efectivo. La distribución ocupacional diferenciada por género produce discriminación ya que limita las posibilidades de desarrollo profesional en un campo contrario al patrón cultural. En otras palabras, este evento sucedería si se obstaculiza el avance profesional de las mujeres en sectores u ocupaciones “masculinas” y hombres en ocupaciones “femeninas”, lo cual limitaría la igualdad de oportunidades en el acceso y promoción en un trabajo (Martínez *et al.*, 2019).

En el mismo sentido, Ibáñez (2017) identifica dos tipos de discriminación: la formal, la cual se refiere a una normativa institucionalizada que genera que ese trato desigual sea posible. Y la discriminación informal, que ocurre de acuerdo con la tradición y los estereotipos, como resultado de los prejuicios que tienen los decisores.

Estamos frente a discriminación intencional cuando el trato hacia una persona es desigual solo por la pertenencia a determinado grupo. Las características por las cuales están asociadas a ese grupo no tienen ninguna relevancia para la actividad que se esté desarrollando. Este trato se concentra en palabras y/o en actos, es decir, es externo y no es un sentimiento o pensamiento interno. Las formas directas de discriminación inciden en la vida laboral de varias maneras ya que tienden a favorecer a los hombres en la contratación, formación, promoción, los tipos de contratos y los niveles salariales. Desde el punto de vista de Jhons (2013) la discriminación abierta ha sido eliminada de las organizaciones, aunque todavía persiste una sutil discriminación de género, lo que explica la falta de acción para poder romper el “techo de cristal”.

La discriminación oculta surge, más sutilmente, de la interacción de las creencias organizacionales y el género, donde las desigualdades son menos visibles y más difíciles de identificar y puede considerarse un comportamiento normal e inofensivo (Carvalho *et al.*, 2018). Esta discriminación representada en varias prácticas laborales y normas culturales se encuentra tan arraigada en las organizaciones que es difícil de detectar y solo los pasos incrementales destinados a cambiar los prejuicios pueden suprimir las barreras para el avance de las mujeres (Jhons, 2013).

La brecha salarial de género se refiere al porcentaje resultante de dividir dos cantidades: la diferencia entre el salario de los hombres y las mujeres, dividida entre el salario de los hombres (ONU-Mujeres, s/f). En promedio, las mujeres que ocupan los mismos puestos de responsabilidad y que tienen capacidades comparables, reciben una remuneración menor a la de los hombres (OMT, 2019). Dueñas Fernández *et al.*, (2016) la definen como la manifestación de que la mujer reciba un salario menor al que obtienen los hombres ante las mismas características personales y laborales. Marchionni *et al.* (2019) definen a la igualdad de remuneración como una compensación justa por el trabajo realizado y equiparable con empleos idénticos mientras se tienen en cuenta todos los factores salariales; la cual se logra cuando el trabajo hecho por mujeres se paga en igualdad de condiciones que el salario de los hombres. La segregación de la mujer en relación a la brecha salarial indica que cuanto más predomina la mujer en determinado trabajo, más baja es su remuneración; y si es mayor el predominio masculino, más alta es la remuneración. Ibáñez (2017) señala que son numerosas las investigaciones que evidencian que el factor más explicativo de la diferencia salarial entre mujeres y hombres es la concentración de género en diferentes ocupaciones. Se produce discriminación en cuanto al acceso diferencial a

determinados puestos y empresas, a la hora de ser contratadas y con respecto a las promociones del puesto. Las mujeres tienen un sueldo proporcionalmente inferior porque se concentran en trabajos que demandan menor cualificación y en empresas con menor productividad que los hombres.

De acuerdo con el Informe Mundial sobre las mujeres en el turismo realizado por la OMT (2019) la brecha salarial⁵ entre hombres y mujeres, en el servicio de alojamiento, está dada por el ingreso de las mujeres como porcentaje con el de los hombres: 85,56%. Es más estrecha en comparación con la brecha salarial en el conjunto de la economía argentina (74,80%), lo cual sugiere que, si se planifica y gestiona cuidadosamente, el empleo turístico tiene potencial para reducir la brecha salarial entre hombres y mujeres. En cuanto a la brecha de ingresos en los cargos de mayor jerarquía, se denota que existe una mayor proporción masculina en los deciles de ingresos más altos al estudiar los ingresos promedios de la Jerarquía Ocupacional de Directores del Sector Turístico. En específico, en el informe realizado por la OIT (2020) se indica que de cada \$100 que cobra un directivo en el Sector Turístico, las mujeres del sector ganan sólo \$37,27.

Mujeres en puestos de decisión

Si bien existen estudios que analizan la problemática que enfrentan las mujeres en el sector turismo, son escasos los estudios que se centran en las mujeres en posiciones de alta dirección. Los trabajos de Mejía Vázquez *et al.* (2019) y Vizcaíno Suárez *et al.* (2016), realizan una revisión de literatura sobre turismo, género y mujeres; con la finalidad de centrar el análisis en las relaciones de género y las experiencias de las mujeres en el turismo. En ellos se denota que es un campo que requiere madurez en aspectos teóricos y empíricos, con la sugerencia de que se continúen impulsando las investigaciones de género en el sector turístico, tras observar una escasez de estudios bibliográficos que examinan la temática. Asimismo, se publicaron trabajos vinculados con la equidad y la igualdad de género, desigualdad, brechas de género y mujeres en el turismo. Se analizaron temas que interactúan con el género, como la clase, el origen étnico, la transformación de las relaciones familiares y de género y la sexualización de la mujer. Tales revisiones demuestran que en el contexto iberoamericano todavía quedan muchos temas por explicar en relación a las dinámicas de género y las cuestiones de poder entre mujeres y varones, tanto en las prácticas turísticas como en las iniciativas de desarrollo turístico. A pesar de que los conceptos de desigualdad de género aparecen reiteradamente en los estudios del mercado laboral turístico, los mismos no han sido explorados en profundidad. Es esencial reconocer las dificultades en la obtención de la información, ya que es un sector que presenta alta privatización y fragmentación. Además, en el estudio de las desigualdades de género es necesario incorporar aspectos como el contexto social y geográfico, la edad, el nivel de estudios, entre otros (Abellán Calvet *et al.*, 2021). La concentración en aspectos específicos ha llevado a una comprensión incompleta y, a veces, sesgada de la desigualdad de género en el sector turístico.

Eagly y Carli (2007) criticaron la definición de “techo de cristal” por ser muy simplista, ya que considera que el camino ascendente hacia el puesto de alta dirección se ve obstaculizado por una única barrera invisible justo antes de llegar a la cima, lo que no refleja la complejidad y variedad de desafíos que las mujeres pueden enfrentar en su camino hacia el liderazgo. Asimismo, la metáfora desconoce las barreras existentes en el trayecto (incluida la segregación horizontal) y los obstáculos que enfrentan aquellas mujeres que lograron atravesarlo, para asumir implícitamente que se encuentran en una posición donde el género ya no es un problema. Por ende, Haslam y Ryan (2008)

⁵ En el periodo 2014–2018 en Argentina.

afirman que las investigaciones se han ampliado para abarcar lo que sucede cuando las mujeres logran alcanzar las posiciones de liderazgo. Como se mencionó anteriormente, el "techo de cristal" limita la trayectoria que las mujeres deben afrontar para alcanzar posiciones de poder. Ahora bien, quienes logran superar este techo y acceden al puesto directivo no solo se enfrentan a la discriminación, sino también a la crítica social, a riesgos relacionados con las dificultades, precariedades y obstáculos y a su constante evaluación para su desenvolvimiento y aceptación (Calle *et al.*, 2018). A pesar de sus logros, las mujeres todavía tienen que enfrentarse a los estereotipos de género (y, en muchos casos, verse afectadas negativamente por ellos) para liderar puestos de alta dirección (Heilman, 2001), ya que la evidencia sugiere que ellas suelen enfrentar una variedad de problemas y barreras al otro lado del "techo de cristal". Dicho de otra manera, las mujeres enfrentan barreras adicionales en los roles de liderazgo (Haslam y Ryan, 2008) que pueden limitar su proyección en esas posiciones a lo largo del tiempo (Calle *et al.*, 2018).

Antecedentes

Los autores Carvalho *et al.* en su artículo llamado *Beyond the glass ceiling* (2019), pretenden llenar un vacío presente en la literatura turística en relación al género y el turismo. El objetivo de la investigación fue comprender cómo la identificación de los procesos de género puede contribuir a una mejor comprensión de las trayectorias de las mujeres en puestos directivos en el turismo. Se utilizó el marco conceptual de Acker (1990), que abarca procesos de organización, cultura organizacional, interacciones en el trabajo e identidades de género; para analizar las experiencias de las mujeres en las organizaciones y así explorar la desigualdad de género y la discriminación oculta. El estudio se basó en datos cualitativos recopilados de un estudio anterior de Carvalho *et al.* (2018), donde se realizaron entrevistas semiestructuradas a 24 mujeres en puestos directivos en hoteles y empresas de viajes en Portugal. Estas entrevistas revelaron los discursos que las mujeres mantenían acerca de cuestiones de género en sus organizaciones anteriores y actuales. La autora concluye al resaltar la importancia de vincular la investigación turística con las teorías feministas para poder evidenciar la falta de neutralidad de género en las organizaciones turísticas. Entonces señala que los procesos de género son una herramienta más adecuada que la metáfora del "techo de cristal" para analizar el género en las organizaciones, ya que esta última no problematiza la situación de las mujeres que están por encima del mismo y deja de lado formas de discriminación no intencionales.

Las autoras Mónica Segovia-Pérez, Cristina Figueroa-Domecq, Laura-Fuentes Moraleda y Ana Muñoz-Mazón escribieron un artículo llamado *Incorporating a gender approach in the hospitality industry: Female executives' perceptions* (2018) que se centra en la perspectiva de género en el sector hotelero y examina las percepciones de las mujeres en puestos ejecutivos. El estudio tuvo como objetivo explorar cómo se incorpora o se omite el enfoque de género en la gestión y la toma de decisiones en el sector hotelero, desde la perspectiva de las mujeres ejecutivas. Se utilizó una metodología cualitativa y se entrevistó a mujeres en puestos directivos de hoteles para comprender sus experiencias. Los hallazgos revelan que, aunque se ha logrado cierto progreso en la inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo en el sector hotelero, aún persisten desafíos y barreras para su plena participación. El artículo destacó la necesidad de considerar el enfoque de género en el sector hotelero y proporcionó perspectivas valiosas de mujeres ejecutivas acerca de las barreras y oportunidades en su carrera profesional. Asimismo, propuso acciones concretas para promover la igualdad de género y mejorar la gestión en el sector hotelero.

Metodología

En el presente estudio de alcance exploratorio y descriptivo, se buscó contribuir al conocimiento de las trayectorias profesionales de mujeres que alcanzaron el puesto de Gerenta General en hoteles 4 y 5 estrellas en la Ciudad de Buenos Aires con perspectiva de género.

En primer lugar, se realizó una revisión sistemática de la literatura sobre el objeto de estudio, a partir de una selección de fuentes primarias y secundarias para la construcción de los antecedentes y el marco teórico. Así, se obtuvieron las principales teorías, enfoques y modelos teóricos que se relacionaron con el problema de investigación. Para su búsqueda se consideraron textos académicos publicados y escritos en el idioma español, portugués e inglés. Se utilizaron repositorios académicos como REDALYC (Red de Revistas Científicas de América Latina, Caribe, España y Portugal), SCIELO (*Scientific Electronic Library Online*) y Google Académico.

Asimismo, se realizaron solicitudes formales de información estadística acerca de los cargos gerenciales en hoteles a la AHT (Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina), FEHGRA (La Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina) y al ENTUR (El Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires), sin embargo no se obtuvo respuesta alguna. Esto se debe a que, lamentablemente, no existen estudios específicos acerca de la presencia de mujeres en posiciones gerenciales dentro del sector hotelero en Argentina.

Por ello, se realizó un relevamiento para identificar hoteles 4 y 5 estrellas que se sitúan en la Ciudad de Buenos Aires; a través de las plataformas de búsqueda de hoteles más conocidas como Tripadvisor, Despegar y Booking. A su vez, se identificaron los hoteles 4 y 5 estrellas que pertenecen al Registro de Alojamientos Turísticos del Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires (ENTUR, 2022). A partir de ese listado conformado por ambas búsquedas, se contactó e indagó en cada hotel si el Gerente/a general o Director/a era mujer u hombre. Por un lado, dicha información se obtuvo de fuentes públicas, como publicaciones hechas por las organizaciones o las mismas mujeres a través de redes sociales o en notas periodísticas publicadas en internet. Por otro lado, cuando esta información no era pública, se contactó al hotel, vía mail o llamada, solicitando la información correspondiente.

Con respecto a los hoteles 5 estrellas, se identificaron un total de 29 en la Ciudad de Buenos Aires. El 79,3% (23), posee un gerente general hombre a cargo del hotel, el 17,2% (5⁶) de los hoteles tiene una mujer en el cargo de Gerenta General y el 3,4% (1) tiene la gerencia compartida entre un hombre y una mujer (Ver cuadro 2) (Ver figura 1).

En cuanto a los hoteles 4 estrellas, se identificaron 132 hoteles en la Ciudad de Buenos Aires. El 76,5% (101), posee un gerente general hombre a cargo del hotel, el 21,2% (28) de los hoteles tiene una mujer en el cargo de Gerenta General, el 0,8% (1) tiene la gerencia compartida entre un hombre y una mujer y el 1,5% (2) no quisieron brindar información sobre quién está a cargo de la gerencia general (Ver cuadro 2) (Ver figura 2).

⁶ Una de las mujeres tiene a su cargo 2 hoteles.

Cuadro 2

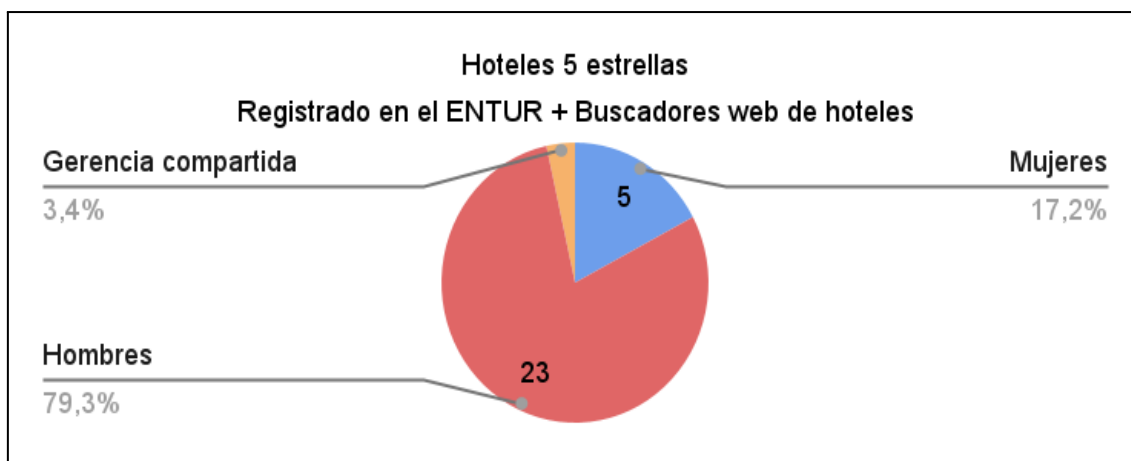
Distribución de Gerentes Generales por género en Hoteles 4 y 5 estrellas (N= 161)

	Hoteles 5 estrellas	Hoteles 4 estrellas
	Registrados en el ENTUR + Buscadores web de hoteles	Registrados en el ENTUR + Buscadores web de hoteles
Gerenta General Mujer	5	28
Gerente General Hombre	23	101
Compartida la gerencia entre hombre y mujer	1	1
Sin información sobre la Gerencia General	0	2
TOTAL	29	132

Fuente: Elaboración propia

Figura 1

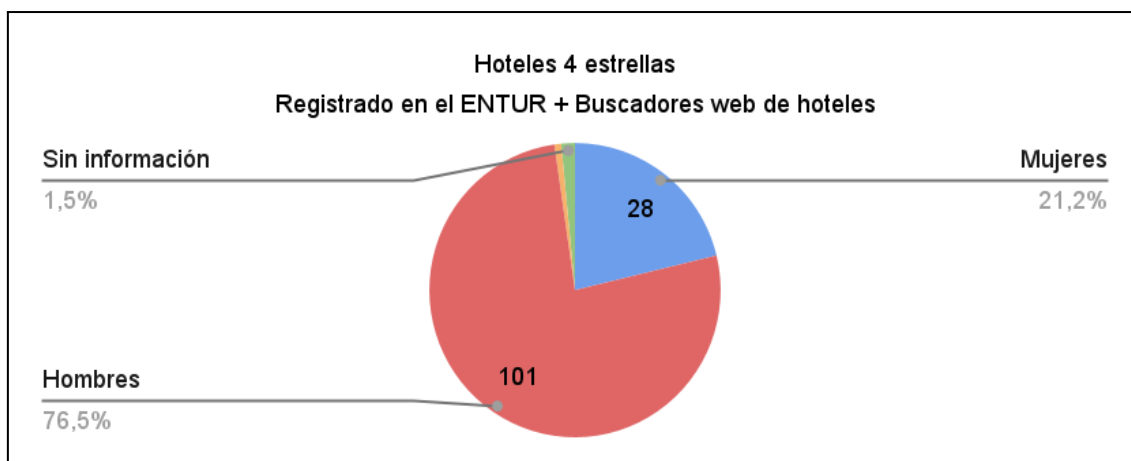
Distribución de hoteles 5 estrellas (N= 29)



Fuente: Elaboración propia

Figura 2

Distribución de hoteles 4 estrellas (N= 132)



Fuente: Elaboración propia

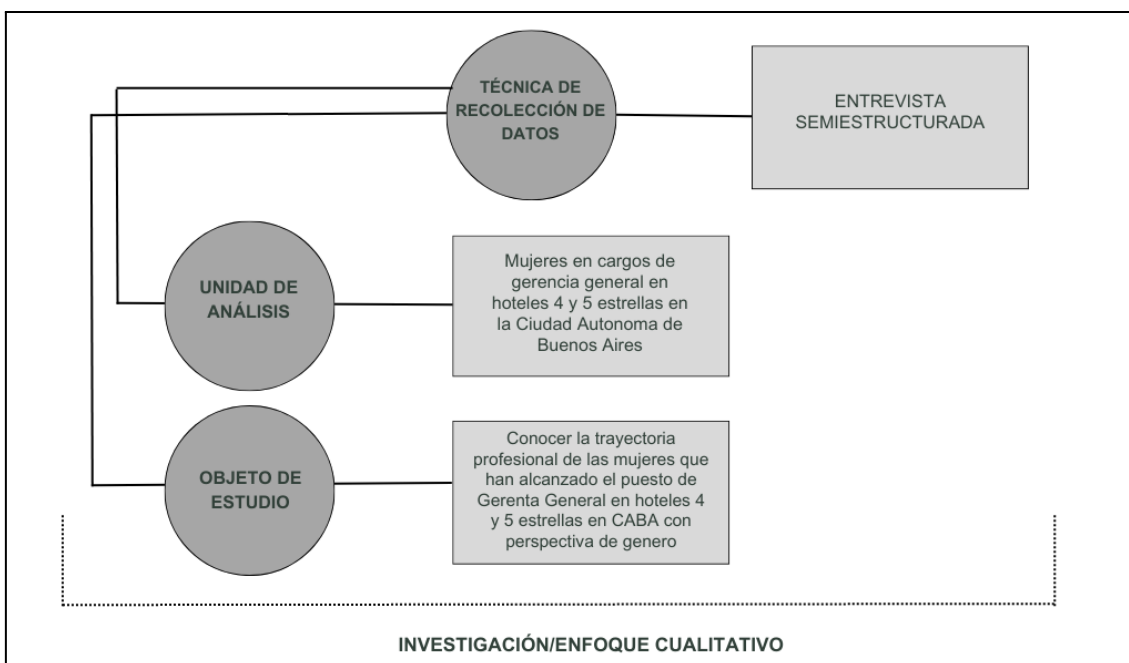
Luego, se empleó un enfoque cualitativo que utiliza la recolección de datos no estandarizados, con el objetivo de afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación mediante la recolección y análisis de los datos (Hernandez Sampieri et al., 2014).

Posteriormente, a fin de responder a los interrogantes planteados en la investigación, se utilizaron distintos instrumentos de recolección de datos. En el presente trabajo se seleccionó la realización de entrevistas semiestructuradas: una conversación con un guión de temas a tratar, que mantiene el/la investigador/a con una o más personas para poder obtener información (Garay, 2019). Las entrevistas semiestructuradas proporcionan una comprensión detallada de las experiencias y perspectivas de las participantes en relación con el objeto de estudio. Este enfoque permitió principalmente capturar matices y comprender los significados subyacentes asociados con el problema de referencia.

En la Figura 3 se esquematiza la metodología planteada para el relevamiento del conocimiento de las trayectorias profesionales de mujeres que ocupen el cargo de Gerenta General, en hoteles 4 y 5 estrellas, en la Ciudad de Buenos Aires, con perspectiva de género.

Figura 3

Esquema Metodológico del Estudio



Fuente: Elaboración Propia

Las entrevistas se realizaron a informantes clave, es decir, a participantes que tienen la capacidad de transferir, desde su perspectiva, información calificada sobre su experiencia en la organización (Fassio, 2015). Como se puede observar en la Figura 3, las mismas tienen como sujeto a las mujeres en cargos de gerencia general en hoteles 4 y 5 estrellas en la Ciudad de Buenos Aires, por lo que todo análisis es en función de las respuestas que ellas otorgaron y, consecuentemente existe un sesgo explicado por el entendimiento de las preguntas y visión de cada una de ellas.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a 11 mujeres que ocupan el puesto de Gerenta General en hoteles 4 y 5 estrellas en la Ciudad de Buenos Aires, que fueron contactadas mediante la plataforma *LinkedIn* o a través del departamento de recepción del hotel. A su vez, se utilizó la técnica de muestreo por bola de nieve, en la que los individuos seleccionados para ser estudiados reclutan a nuevos participantes entre sus conocidos (Fuentelsaz Gallego, 2004). Se permitió que las entrevistadas se expresen en el relato de su experiencia sobre su trayectoria directiva para indagar en sus sentimientos, lo que implica permitir que, pese a tener preguntas que guían la conversación, se trate también de una entrevista informal. Fue relevante prestar atención a las respuestas obtenidas para poder dar un giro necesario en la conversación, ya que las preguntas no necesariamente fueron aplicadas en el mismo orden preestablecido y, en ocasiones, ciertas preguntas fueron omitidas porque fueron incluidas en el relato de otra respuesta.

Previo a la entrevista, se envió un cuestionario *online* elaborado en la plataforma *Google Forms* a cada mujer directiva seleccionada, con el objetivo de obtener información básica (Edad, Estado Civil, Lugar de residencia, Nivel académico alcanzado, entre otros) y conocer su opinión acerca de las preguntas disparadoras que ayudaron a guiar la entrevista.

Las entrevistas se llevaron a cabo desde el 31 de enero hasta el 12 de abril de 2023 y fueron realizadas tanto de forma presencial como por diferentes plataformas *online* que permiten realizar videollamadas (*Zoom*, *Meet* y *Whatsapp*). Estas reuniones fueron acompañadas con una planilla que contenía las preguntas elaboradas y una posible respuesta, con el fin de no perder el foco de la información deseada y necesaria.

Durante la realización de las entrevistas, se buscó ser lo más objetivo posible siguiendo diversos enfoques. Para evitar ambigüedades o términos subjetivos, se empleó un lenguaje directo y específico, lo cual permitió obtener respuestas concretas. Además, se mantuvo la neutralidad e imparcialidad en todo momento, evitando influir en las respuestas de las entrevistadas. Se establecieron criterios claros para la interpretación y categorización de los datos recopilados, asegurando así que el proceso fuera objetivo y replicable en futuros análisis.

La información de campo recopilada se analizó e interpretó utilizando el programa *Atlas.ti*. Windows (Versión 23.0.8.0). a partir de los conceptos definidos en el marco conceptual y de la nueva información que ha surgido de las entrevistadas. Este programa es una herramienta que ayuda con el proceso de análisis e interpretación de información en investigaciones cualitativas ya que segmenta datos en unidades de significado, los codifica y, en función de ellos, construye teorías en donde relaciona los conceptos con categorías y/o temas, de acuerdo con el esquema diseñado (Hernandez Sampieri *et al.*, 2014).

Capítulo uno. El mercado laboral y las mujeres a nivel nacional y regional

A modo de presentar la situación laboral de las mujeres, se analizará el mercado laboral femenino en América Latina y posteriormente en Argentina, con un enfoque especial en el empleo turístico y principalmente en el sector hotelero.

Mercado laboral en América Latina

En los mercados laborales de América Latina, las mujeres tienen menos probabilidades de participar que los hombres; tienen más posibilidades de trabajar en puestos informales y más flexibles, a tiempo parcial, con menor productividad y salarios; y están subrepresentadas en puestos gerenciales y administrativos (Marchionni *et al.*, 2019).

Según el Índice Global de Igualdad de Género (GGI) del Foro Económico Mundial (*World Economic Forum*, 2022), América Latina es una de las regiones con menor disparidad de género. Ocupa el tercer lugar del ranking de todas las regiones, después de América del Norte y Europa. La región ha cerrado el 72,6%⁷ de su brecha de género⁸, un aumento de casi 0,4% puntos desde la edición anterior⁹, lo cual muestra un leve estancamiento en las puntuaciones en comparación al resto de los países. Lo que, con base en el ritmo actual del progreso, se estima que cerrará su brecha en 67 años.

Este índice está conformado por 4 subíndices. Por un lado, Logro educativo, Salud y Supervivencia, con un 99,5% y un 97,6% como indicativos de la brecha de género que se ha cerrado. Por otro lado, su ubicación en el ranking disminuye en el subíndice de Empoderamiento Político, con un 28,7%; y en el subíndice Participación y Oportunidad Económica -que considera las diferencias de género en relación a la participación laboral, ingresos y empleo en los puestos de trabajo de más alto rango-, sólo cerró su brecha con un 64,5%, lo que indica que el desempeño de la región, en términos de garantizar equidad en aspectos laborales y económicos, es aún insuficiente.

De igual manera, Marchionni *et al.* (2019) agregan que una de las brechas más marcadas entre hombres y mujeres se refleja en la decisión laboral más básica: la participación en la fuerza laboral. En promedio, en América Latina, mientras que el 95% de los hombres adultos (de 25 a 54 años) están trabajando o en una búsqueda activa, ese porcentaje se reduce al 66% entre las mujeres. Por supuesto, eso no significa que, en la mayoría de los casos, las mujeres no trabajen; sino que suelen abocarse a las tareas domésticas en lugar de realizar un trabajo remunerado. La determinación a la hora de ingresar al mercado laboral está influenciada por una variedad de factores. Las brechas de género existen en todos los grupos de edad y se vuelven más notorias en cuanto a la participación en el trabajo, en lugar de horas trabajadas. Por lo tanto, para reducir dichos factores se vuelven necesarias ciertas políticas públicas concretas, con la finalidad de abordar las barreras que limitan la entrada y el desempeño de las mujeres en el mundo del trabajo.

⁷ El Índice Global de Igualdad de Género mide puntuaciones en una escala de 0 a 100, las cuales pueden interpretarse como la distancia recorrida hacia la paridad (es decir, el porcentaje de la brecha de género que ha sido cerrada).

⁸ Se entiende por brecha de género a "cualquier disparidad entre la condición o posición de los hombres y las mujeres en la sociedad" (OMT, 2019).

⁹ La región ha cerrado el 71,2% de su brecha de género, según el Índice Global de Igualdad de Género (GGI) del Foro Económico Mundial (*World Economic Forum*, 2021).

El trabajo es una actividad esencial que determina el nivel de vida y la posibilidad de realización personal. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) milita por un trabajo decente, con el objetivo de promover oportunidades para conseguir puestos de trabajos con calidades aceptables, en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana (Somavía, 2014). El término "equidad laboral" hace referencia al principio que busca que las mujeres y los hombres tengan las mismas oportunidades para participar en el mercado laboral y desempeñar cualquier tipo de empleo en igualdad de condiciones (entre ellas se incluyen la igualdad en la remuneración y las condiciones de trabajo con responsabilidades similares). Lograr una mayor igualdad de género es imprescindible por razones de equidad, pero también por eficiencia: acercar el desempeño laboral de hombres y mujeres puede beneficiar a una mejor distribución en los recursos humanos de la región, para aumentar así el crecimiento de la productividad (Marchionni *et al.*, 2019). De acuerdo con Mckinsey (2015, en Marchionni *et al.*, 2019) es difícil cuantificar con rigor la eficiencia mencionada, pero, mediante un estudio que realizó, se estimó que la reducción de la brecha entre la participación de hombres y mujeres en la fuerza laboral aumentaría el PBI mundial en un 26%.

Mercado laboral en Argentina

La participación de las mujeres argentinas en el mercado laboral ha aumentado significativamente en las últimas décadas, a pesar de ello, su tasa de ocupación sigue siendo inferior a la de los hombres. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) presentó un dossier estadístico con el objetivo de exponer las brechas estructurales de género en las diferentes etapas de la vida de las mujeres en la Argentina; elaborado por la Dirección de Estadísticas Sectoriales a partir de datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) total urbano. De acuerdo con los resultados de la encuesta, la participación de las mujeres en el mercado de trabajo es de un 44,2%, cifra que resulta inferior en comparación con la participación de los hombres (64%), lo que refleja una brecha de género del 0,69¹⁰. Se registran diferencias según la edad de las personas. Sin embargo, en todas las etapas, los hombres presentan una tasa de empleo mayor que la de las mujeres. Asimismo, las mujeres son más propensas a enfrentar situaciones de desocupación, un 30% superior a la de los hombres; y de subocupación horaria, donde independientemente del nivel educativo y de ingresos, las mujeres trabajan en el mercado laboral menos tiempo en promedio que los varones. Como claro ejemplo de un sector laboral feminizado, las mujeres siguen asumiendo la mayor parte del trabajo doméstico y de cuidado no remunerado, lo que genera una sobrecarga para ellas. Este es el principal obstáculo en lo que refiere a su participación laboral plena. En cuanto a los puestos de decisión, las mujeres acceden en menor medida. Ellas representan un 5,3% en la distribución porcentual de la población ocupada y los hombres un 9,3%; lo que denota que el porcentaje de hombres en estos puestos es un 75% superior al de las mujeres. Entre las personas ocupadas, por cada 100 pesos que gana en promedio un hombre, una mujer gana 74. Sumado a esto, la brecha de ingresos se amplía a medida que el nivel educativo y la calificación de la ocupación disminuyen. Entre las personas que ocupan puestos no calificados, por cada 100 pesos que gana en promedio un varón, una mujer percibe 69 (INDEC, 2022).

¹⁰ A fin de comprender las estadísticas, se utiliza la definición de "brecha de género" del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), que la describe como la distancia entre las mujeres y los hombres con relación a un indicador determinado. Su cálculo está dado como el cociente entre los valores del indicador para las mujeres y los hombres, cuanto más alto sea el resultado, menor será la diferencia (INDEC, 2022).

El empleo turístico

El sector turístico es uno de los más dinámicos de la economía mundial y desempeña un papel importante en el crecimiento económico de muchos países (Sturzenegger y Porto, 2008). Según los datos del Consejo Mundial del Viaje y el Turismo, en su informe de “Impacto Económico de Ciudades”, Buenos Aires lidera la recuperación del sector de viajes y turismo en Argentina. Este sector contribuyó al Producto Interno Bruto de la ciudad en casi el 5% del total de su economía (7.4 billones de dólares estadounidenses) (WTTC, 2023). Asimismo, crea un número relativamente elevado de puestos de trabajo en comparación con otros sectores y, en algunos casos, constituye una de las fuentes de empleo más importantes de una economía (Porto, 2004).

Determinar los límites del empleo turístico es un debate que se ha repetido de forma recurrente en las ciencias sociales en los últimos años. Se reconoce una dificultad para delinear lo que se puede incluir en la definición debido a diversas actividades que implican en relación al turismo. Por lo tanto, una misma actividad puede o no estar asociada al turismo, depende de sus necesidades específicas. En el campo de los estudios turísticos, se acostumbra distinguir entre dos tipos de empleos producidos por el turismo, dada la relación establecida entre los turistas y los lugares donde se realizan sus costos (Moreno y Cañada, 2018).

De acuerdo con Porto (2004), a través del efecto multiplicador, el sector turístico no solo genera una gran proporción de empleo directo, sino también de empleo indirecto. Por un lado, la expansión del alojamiento, la restauración, el transporte, entre otros; genera directamente oportunidades de empleo. Por otro lado, las oportunidades de empleo se crean indirectamente a través de la necesidad de expansión en áreas que brindan servicios a los sectores productores de turismo. El Consejo Mundial de Viajes y Turismo señaló que en 2022 el sector generó en Buenos Aires más de 305,811 puestos de trabajo (WTTC, 2023).

Ahora bien, la actividad turística posee algunas características negativas en relación al empleo: salarios notoriamente bajos, poca seguridad laboral, largas horas y estacionalidad. Presenta una especificidad que viene determinada, en primer lugar, por la estacionalidad profesional, que conduce a la precariedad laboral. Se requiere un gran número de trabajadores temporales durante las temporadas altas, principalmente compuesto por los trabajadores jóvenes y las mujeres. La alta rotación, las largas horas de trabajo, la subcontratación, la 'flexibilidad' en las condiciones de trabajo, el predominio del 'empleo no regular' y las variaciones en función de las estaciones en los patrones de empleo son otras características definitorias del Sector Turístico (Sarasa, 1998; Ferguson, 2010).

Mujeres en turismo

La Organización Mundial de Turismo (2019), elaboró, junto a otras organizaciones, el “Informe Mundial sobre las mujeres en Turismo”. En él mismo se puede observar el progreso de la actividad turística en cuanto a la promoción de la igualdad de género, acompañado de estadísticas y estudios de casos de todo el mundo. Asimismo, se demuestra que el género que predomina en el mercado laboral del sector turístico son las mujeres, quienes representan un 54% de las personas empleadas en esta actividad, frente al 39% en conjunto de los otros sectores económicos. Sumado a eso, en un informe realizado por la el programa Ganar-Ganar (OIT, 2020) se detalla que las mujeres en el Sector Turístico cuentan con una representación del 42,7%, en

Argentina, lo que indica que el turismo es una de las actividades en donde la presencia numérica de mujeres se caracteriza por presentar un menor desequilibrio en comparación a otros sectores económicos, como el de Construcción, Metalurgia y Transporte. Estos últimos, según el reporte, son sectores masculinizados, con solo un 2,07%, 8,14% y 14,45% de representación femenina, respectivamente. Aunque el turismo ofrece una oportunidad para las mujeres que quieren acceder al mercado laboral, esta no se produce en condiciones de igualdad con respecto a los hombres, en relación a la temporalidad, estatus o salarios. En los círculos de políticas de desarrollo, el turismo se considera una actividad que cumple con todos los criterios estratégicos actuales en el ámbito del desarrollo. Se ve como una estrategia de desarrollo efectiva, ya que promueve el crecimiento del sector de servicios, mejora la competitividad y contribuye a la reducción de la pobreza mediante la generación de empleo (Ferguson, 2010).

Sin embargo, hasta ahora han habido pocas señales de que este requisito se haya implementado (Marchionni *et al.*, 2019). Pese al aumento de la presencia de mujeres en el mercado laboral, se encuentran grandes desigualdades en las regiones ya que se les niega sistemáticamente el acceso a los mismos derechos laborales que tienen los hombres. Las mujeres se enfrentan diariamente a obstáculos que aún persisten, como la violencia y explotación sexual, el reparto dispar del trabajo no remunerado y la discriminación en la toma de decisiones (ONU, 2015).

Las empresas suelen caer en prácticas que encasillan la participación de la mujer y reducen su crecimiento profesional. En términos de calidad y cantidad de empleo, ellas siguen concentrándose en puestos de menor nivel y tienen escasos niveles de representación en los cargos de alta dirección, lo que significa que, aunque su participación en el turismo sea significativa, su calidad general de participación está limitada en una serie de sectores y ocupaciones. A pesar de tener una cartera de talento mayor, el sector turístico no ha logrado posicionar a las mujeres a los niveles más altos en la toma de decisiones (OMT, 2019). En todo el mundo, la distribución de género en la jerarquía gerencial está sesgada: las mujeres tienden a ocupar los rangos medios e inferiores, mientras que los hombres ocupan los puestos más poderosos por encima de ellos (Haslam y Ryan, 2008). En el Sector Turístico, el 7,34% de los hombres ocupan cargos de dirección, mientras que sólo un 2,54% de las mujeres acceden a este tipo de puestos; lo cual evidencia las dificultades que enfrentan para ocupar lugares de decisión en el sector. La falta de igualdad en el acceso a los puestos de alta dirección es un problema al ser no solo un indicador de desigualdad, sino más bien un factor que supone la pérdida de talento y productividad para dicho sector (OIT, 2020). Cuesta *et al.* (2018) afirman que la no utilización de las capacidades y recursos profesionales para optimizar eficientemente el trabajo podría implicar una pérdida de recursos humanos valiosos.

Mujeres en hotelería

El Sector Turístico está conformado por subsectores, que tienen características diferenciales, en los cuales las mujeres se insertan laboralmente de diferentes maneras. Como se mencionó anteriormente, ellas se encuentran representadas en este sector por un 42,7%. De ese porcentaje, el 47,44% se encuentra en el subsector de hotelería (OIT, 2020). En un informe realizado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina (2017) sobre las mujeres en el mundo del trabajo, se demuestra, que en el sector de hotelería¹¹, en relación a la participación en puestos de decisión, las mujeres se encuentran representadas en un 23% mientras que los

¹¹ Participación en puestos de decisión según rama de actividad. Abril 2017. Tipo de actividad: Comercio, restaurantes y hoteles.

hombres se encuentran representados en un 73%. Esto denota una mayor concentración de hombres en puestos directivos.

El Consejo Global de Turismo Sostenible (*GSTC*, por sus siglas en inglés) creó los Criterios para Hoteles para contextualizar lo mínimo que cualquier destino turístico debe aspirar a alcanzar en relación al turismo sostenible. Los indicadores de desempeño tienen como objetivo brindar una lista sugerida de circunstancias, factores, evidencias y acciones que deben tenerse en cuenta al evaluar el cumplimiento de los criterios en un destino determinado. La implementación de estos criterios contribuirá al compromiso del destino con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Uno de los puntos establecidos como indicadores de desempeño para la maximización de los beneficios sociales y económicos, para la comunidad local y minimización de los impactos negativos; es el “Trabajo decente y oportunidades profesionales”. En la misma establece que el destino promueve y respalda la generación de oportunidades profesionales y el desarrollo de capacitación en el sector turístico. Asimismo, las empresas de turismo del destino deben comprometerse a garantizar la igualdad de oportunidades en términos de empleo local, capacitación, progreso profesional; así como a crear un entorno laboral seguro y asegurar salarios dignos para todos los trabajadores (*GSTC*, 2019).

El criterio está estrechamente relacionado con varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS 5. Las personas responsables del diseño de las políticas turísticas argumentan cada vez más que el sector turístico no solo puede contribuir al desarrollo general, sino también a lograr la meta número 5 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible¹². Esta meta tiene como objetivo la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas; y considera a la igualdad de género no sólo como un derecho humano primordial, sino como uno de los fundamentos esenciales para la construcción de un mundo pacífico, próspero y sostenible (ONU, 2015).

¹² Los ODS fueron establecidos en el 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, los cuales tienen el plan de lograr un futuro mejor y más sostenible para todos hacia el 2030.

Capítulo dos. Resultados primera parte

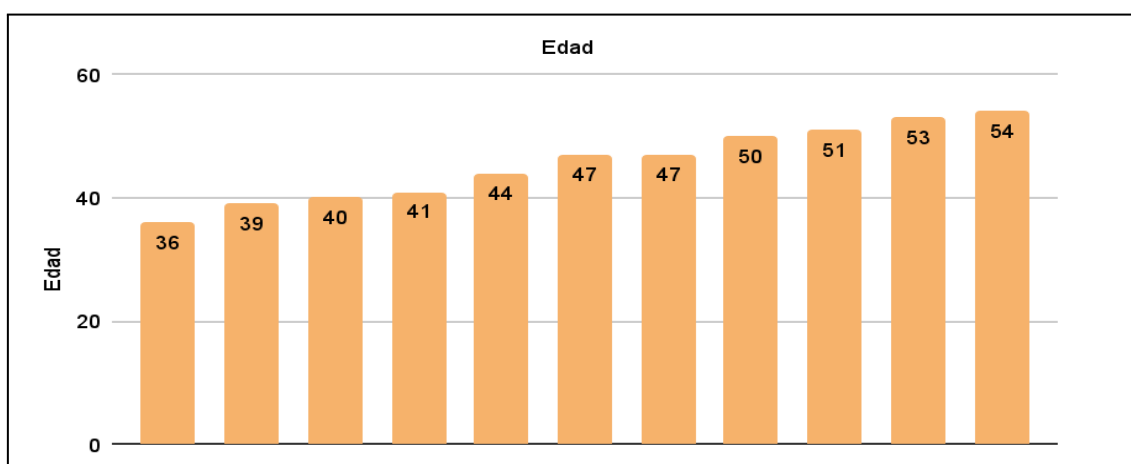
Tal cual se ha mencionado en el apartado metodológico, se llevaron a cabo entrevistas a 11 mujeres que actualmente ocupan el puesto de Gerenta General en hoteles 4 y 5 estrellas de la Ciudad de Buenos Aires. Previamente a ellas, se realizó un cuestionario con preguntas específicas diseñadas para obtener información básica sobre ellas y poder conocer su opinión acerca de las preguntas disparadoras que ayudaron a guiar la entrevista. Es importante destacar que ciertos datos contextuales obtenidos en esta encuesta, no influyeron de manera directa en los objetivos de la investigación, pero se consideró relevante conocer esa información para tener una visión más completa y contextualizada de la situación de las mujeres en cargos de liderazgo en el sector hotelero.

Perfil de las gerentas

El rango de edad de las participantes osciló entre los 36 y los 54 años (ver figura 4)¹³.

Figura 4

Recuento de Edad (N= 11)



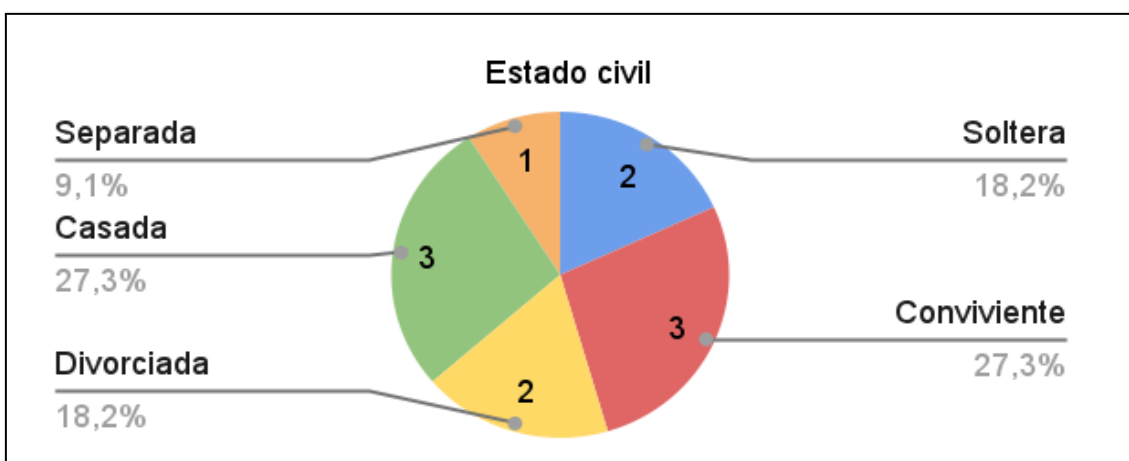
Fuente: Elaboración propia

En relación al estado civil de las participantes, se observó que, al momento de la entrevista, un 27,3% de las mujeres convivía con su pareja, mientras que otro 27,3% se encontraba casada. Por su parte, un 18,2% manifestó haber pasado por un proceso de divorcio, mientras que otro 18,2% mantenía la soltería. Finalmente, un 9,1% de las entrevistadas manifestó estar separada (ver figura 5).

¹³ Es importante destacar que este rango etario no se eligió intencionalmente.

Figura 5

Recuento de Estado Civil (N= 11)

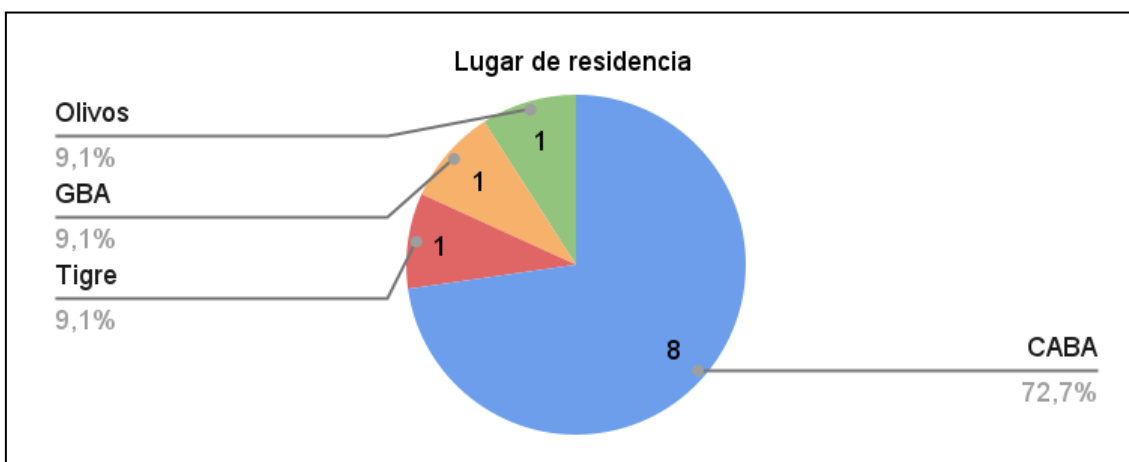


Fuente: Elaboración propia

Con respecto al lugar de residencia de las participantes, se observó que el 72,7% de ellas reside en la Ciudad de Buenos Aires. Por otro lado, el resto de las entrevistadas se encontraba distribuida en diferentes localidades como Tigre, Olivos y Gran Buenos Aires (Ver figura 6).

Figura 6

Recuento de Lugar de residencia (N= 11)

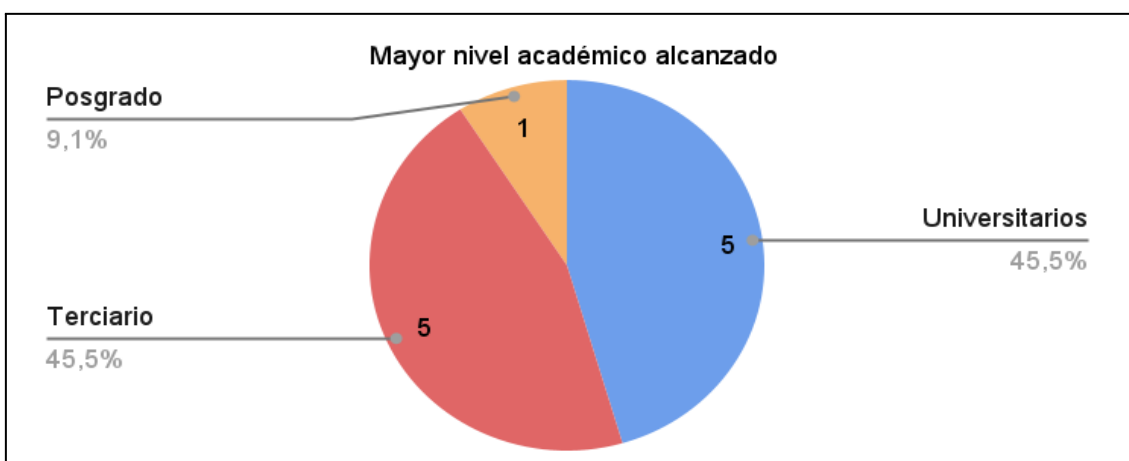


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la formación académica de las participantes, se pudo observar que la mayoría (90%) había cursado estudios universitarios. Asimismo, una de las entrevistadas (10%) había completado estudios terciarios. Cabe destacar que el 50% había complementado su formación con estudios de posgrado o masters, entre los que se encontraban posgrados en Ingeniería Gerencial, Conducción Gerencial, Finanzas Turísticas, un diplomado en *Business Intelligence* y una Técnica en hotelería (ver figura 7). Solo tres de las entrevistadas no contaban con un título relacionado al turismo, mientras que una de ellas había complementado su formación con una Tecnicatura Superior en hotelería.

Figura 7

Recuento de Mayor nivel académico alcanzado (N= 11)



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio, se pudo determinar que un porcentaje mayoritario de mujeres, específicamente un 72,7%, cuentan con hijos en su núcleo familiar, mientras que el 27,3% restante no posee descendencia (ver figura 8).

Figura 8

Recuento de si tiene hijos (N= 11)



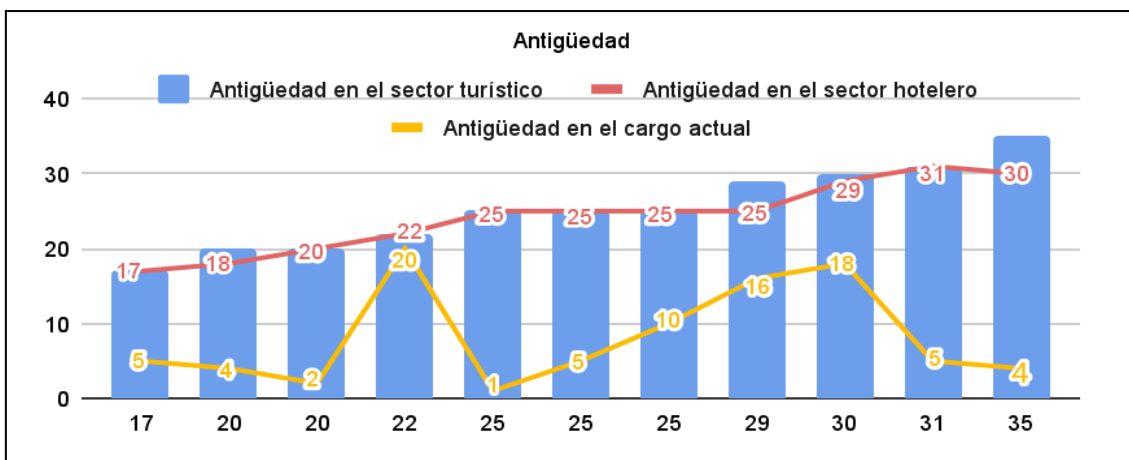
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la experiencia laboral de las mujeres entrevistadas, se encontró que la mujer con menos años de experiencia en el sector turístico¹⁴ lleva 17 años, mientras que la que más experiencia tiene ha trabajado durante 35 años. En lo que respecta al sector hotelero, la mujer con menos años de experiencia lleva 17 años, mientras que la que más tiempo ha estado trabajando ha acumulado 31 años de experiencia. Por último, en relación a la antigüedad en su cargo actual, se encontró que la mujer con menos tiempo en el puesto lleva 1 año, mientras que la que más tiempo ha estado ocupando su posición actual ha estado en el cargo durante 20 años (Ver figura 9).

¹⁴ Se comprende por Sector Turístico a los empleos que tengan lugar en hoteles, restaurantes, agencias de viajes; o como guía turística.

Figura 9

Recuento de antigüedad en el sector turístico, sector hotelero y su puesto (N= 11)



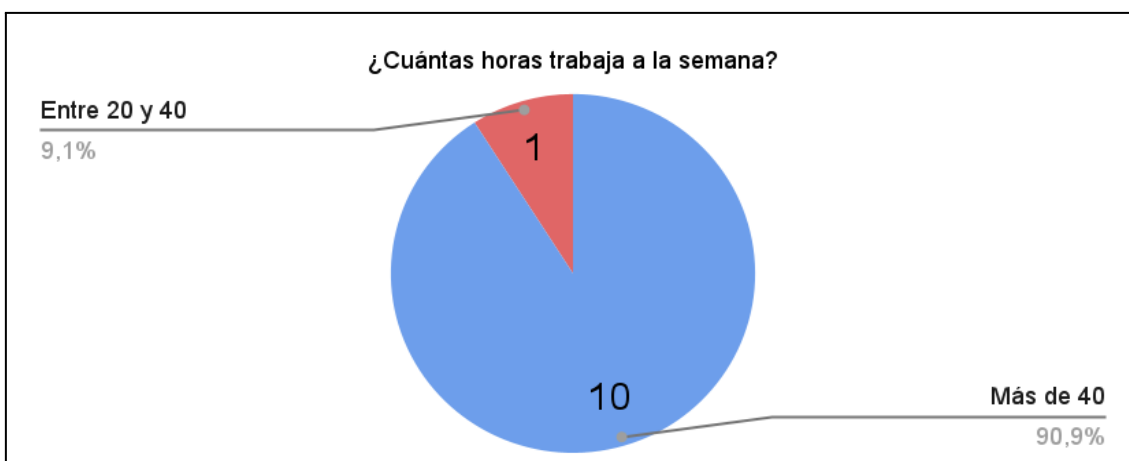
15

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los datos recolectados indica que la mayoría de las mujeres en cargos de Gerencia General en hoteles 4 y 5 estrellas en la Ciudad de Buenos Aires (90,9%) trabaja más de 40 horas a la semana. Por otro lado, solamente un 9,1% de las entrevistadas considera que trabaja entre 20 y 40 horas semanales (Ver figura 10).

Figura 10

Recuento de la cantidad de horas que trabajan por semana (N= 11)



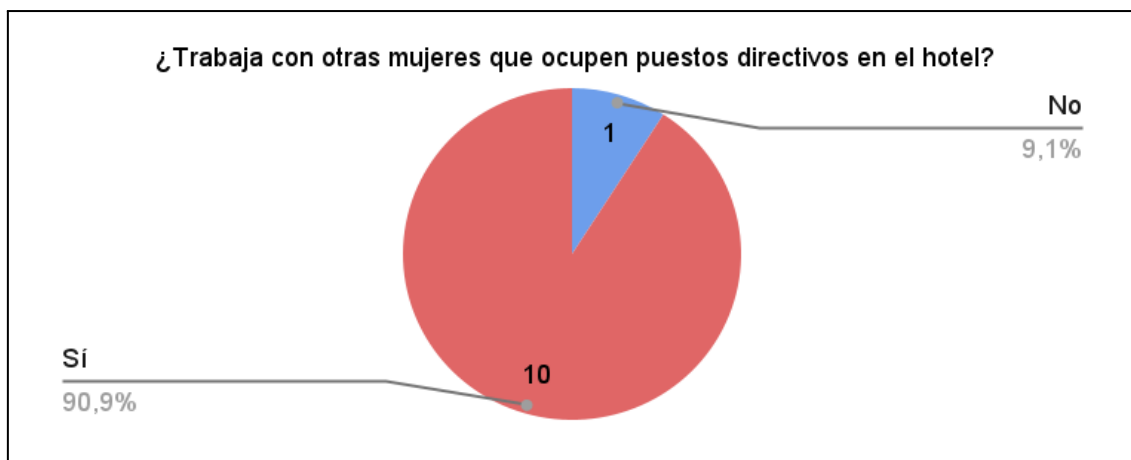
Fuente: Elaboración propia

Cuando se les preguntó si trabajan con otras mujeres en los cargos directivos como gerentes de departamentos, la mayoría de las entrevistadas respondió afirmativamente (90,1%). Sin embargo, solo una mencionó que es la única mujer en un cargo directivo, lo que representa un 9,1% de las entrevistadas (Ver figura 11).

¹⁵ Cada columna representa a una Gerenta General entrevistada, en ellas se combinan sus años de antigüedad del sector turístico, sector hotelero y su cargo actual.

Figura 11

Recuento de sí trabaja con otras mujeres que ocupen puestos directivos en el hotel (N= 11)



Fuente: Elaboración propia

El camino desde la formación académica a la gerencia

Esta investigación se adentrará en las experiencias personales y profesionales que las mujeres consultadas han tenido a lo largo de su trayectoria, brindando un acercamiento a las etapas claves de su desarrollo. Desde el inicio de sus trayectorias, las entrevistadas han dedicado tiempo y esfuerzo en su formación, han tenido logros académicos en una variedad de disciplinas y desarrollaron habilidades, además de conocimientos fundamentales para su futuro profesional. Asimismo, han aprovechado oportunidades de pasantías para generar experiencia práctica en el mundo laboral, con la finalidad de adquirir habilidades específicas y ampliar su red de contactos profesionales. Con el correr del tiempo, las mujeres han tenido diversos empleos, cada uno de ellos desempeñó un rol fundamental en su desarrollo profesional. A través de estos relatos se puede apreciar la diversidad de caminos que han recorrido para alcanzar, con perseverancia y determinación, el puesto de Gerenta General.

La mayoría de las mujeres comenzaron su relato remontándose a sus estudios universitarios y compartieron el porqué de la elección de su carrera.

De las once mujeres, tres optaron por estudiar Licenciatura en Turismo con el objetivo de adquirir una visión más amplia y operar en todos los aspectos que conforman el Sistema Turístico. “Yo siempre digo que estudié turismo desde el secundario porque empecé a interiorizarme con la geografía y los idiomas. Siempre fueron puntos que me interesaron mucho. Estudié desde chiquita inglés y en el secundario también estudié francés. Y mi materia preferida siempre fue geografía. La combinación de esas cosas siempre me dio como resultado que tenía que estudiar turismo”. Ninguna de las tres tenía pensado ejercer en el rubro de la hotelería, sino que estudiaron con el fin de recibirse como guía turística o como coordinadora de viajes, pero una serie de experiencias que tuvieron en el transcurso de la carrera las llevó a tomar un camino diferente. Una de las gerentas aseguró que el turismo es muy atrapante a nivel carrera, las materias que tenía le gustaban mucho, pero en la práctica todo lo relacionado con el turismo era muy informal. Eso es algo que a ella no le gustaba, ya que necesitaba algo más formal y estructurado.

El plan de estudios de la Licenciatura en Turismo que cursaron las entrevistadas, tenía una materia de hotelería con contenidos teóricos y con una parte práctica que

consistía en la realización de pasantías en los hoteles, lo que al tener un pantallazo de lo que implica, les generó interés en el rubro. Como fue el caso de una de ellas: “Ni siquiera había pensado en seguir en hotelería. A mí me gustaba mucho la idea de meterme en Guía de turismo, pero hay una de las ramas de la licenciatura que está volcada a la hotelería. Por eso, hice pasantías en hoteles que me dieron una mirada nueva sobre los rubros del turismo”.

Otra de las entrevistadas estudió la Licenciatura en Turismo con orientación hotelera. De la misma manera que las gerentas que estudiaron la Licenciatura en Turismo, no consideraba que la hotelería fuera un rubro donde podría desempeñarse. Sin embargo, su carrera tenía pasantías obligatorias en hoteles que la llevaron a tener su primera experiencia en el sector: “Compartí la carrera con una amiga y decidimos hacer la pasantía en el primer año para desligarnos en el caso que no nos gustara y si considerábamos que nos gustaba, podíamos repetir todos los años”, afirmó.

Las consultadas coinciden completamente en que las pasantías fueron una buena forma de ingresar al mundo laboral, ya que eran otras épocas donde las redes sociales no existían y por lo cual no era tan fácil generar experiencias en otras ciudades, provincias y países. Todas destacaron que tenían a su favor la gestión de la facultad para conseguir este tipo de vivencias que lograron generar un primer contacto para el futuro. Una de las gerentas comentó: “Hice una pasantía en el interior del país, en el departamento de alimentos y bebidas haciendo los desayunos del hotel y algunos días en la recepción. Fue una experiencia super linda y divertida ya que aprendes lo básico pero no tenes la necesidad de cubrir con ciertos procedimientos, porque lógicamente la figura del pasante es alguien sin las mismas responsabilidades que un trabajador a tiempo completo”. Al haber tenido una experiencia positiva y la posibilidad de repetirla, al año siguiente eligió realizarla en otro hotel más grande: “Estuve en el Calafate tres meses trabajando en alimentos y bebidas, pero principalmente en la recepción. Fue una buena experiencia porque pude interactuar con la gente, lo que me formó para poder trabajar de una forma más independiente”.

Una de ellas comentó que realizó dos pasantías: la primera fue en el departamento de reservas en un hotel pequeño. La otra fue en el departamento de limpieza de un hotel de cadena, lo que le permitió adquirir la experiencia necesaria para ser partícipe, al año siguiente, de la apertura de un hotel muy destacado en la actualidad.

Otra entrevistada, destacó que las pasantías fueron nacionales e internacionales: “Hice una pasantía en el interior del país, lejos de mi provincia y al otro año la realicé en otro país. Me quedé trabajando en Cancún ocho meses. La verdad es que me encanto, allá se notaba una perspectiva diferente en muchas cuestiones y sobre todo en cuanto al género. Había mucha más diversidad, sin lugar a dudas, en todo lo que es puestos laborales. Estaba repartido de manera equitativa entre varones y mujeres, incluso en la parte de supervisión y gestión”

Por otro lado, algunas de las pasantías que realizaron eran en otros rubros, lo que les permitió ganar más experiencia y, a su vez, poder aseverar la elección de la hotelería. Una de ellas comentó: “Durante la carrera, yo compartía materias con los que estudiaban Guía de turismo, entonces también realicé prácticas como coordinadora de viajes”. Otra mencionó que tuvo experiencia en agencias de viaje: “Me gustaba el contacto con el turista, el ideal, el turismo, que el turista que visite el país se vaya contento (...) Pero bueno, todo eso es muy informal. Y como siempre me gustó la hotelería, dije ‘apunto a ese lado’”. Asimismo, una de las gerentas realizó una pasantía en marketing y ventas: “Justo la facultad había puesto un aviso que necesitaba una persona para marketing y ventas para un departamento muy chico, estando en mi pasantía, me di cuenta que me encantaba mi puesto, algo que no me pasaba en mi puesto de camarera”.

En cuanto a las entrevistadas que estudiaron la carrera de hotelería, algunas de ellas aseguraron que ese fue el camino que siempre quisieron: “Desde muy joven decidí estudiar hotelería, siempre me encantó lo que es el servicio, lo tengo muy incorporado. De hecho me suele pasar que, en muchas ocasiones, quedo fuera de contexto por ser muy servicial con las personas. Voy a una farmacia o un negocio y si hay alguien, me quedé sosteniendo la puerta y le digo ‘pase’ y la gente te mira como raro. Se le cae algo a alguien y tiendo a recogerlo. A mí, desde muy joven, me pasan naturalmente las cosas que a otros no y eso me satisface, me hace sentir bien. Ahí decidí estudiar hotelería”, afirmó una de ellas. De la misma manera, otra de las consultadas aseguró: “tenía una vocación muy marcada por la hotelería, no me preguntes por qué pero desde los 12 años sabía que quería trabajar en esto”.

Antes de volcarse de lleno en la hotelería, algunas de las gerentas trabajaron en otros rubros: “Antes de trabajar en este hotel, estuve un tiempo en una agencia pero realmente no me gustó”, comentó una de ellas. Otra entrevistada tuvo la misma experiencia: “Empecé trabajando en agencias de viajes, que si bien está relacionado con la hotelería, son dos mundos distintos. No es lo mismo la actividad en turismo que la hotelería propiamente dicha”. Asimismo, una de las mujeres comentó: “Cuando volví continué trabajando en agencias de viajes, pero me parecía que me gustaba más la parte de hotelería”. Otra de ellas, recordó: “Yo estaba trabajando en un centro de información turística en mi provincia, hasta que una mujer de Buenos Aires me llamó para decirme que estaban teniendo problemas en el departamento comercial. Estaban en búsqueda de una mujer carismática, que se anime y me veían a mí con esa impronta. Lo que me llevó a trabajar en el hotel y nunca dejarlo”. Por último, otra entrevistada comentó que la época en la que debía arrancar a trabajar, era en el 2000, una época complicada para la hotelería, por lo cual “trabajó como prestadora en swiss medical, algo nada que ver al rubro”.

Una de las también contó que no era parte de otro rumbo propiamente dicho el lugar donde estaba trabajando, pero tampoco se encontraba dentro del hotel: “Tomé otros rumbos, hice consultorías, hice aperturas de otros hoteles y después volví a ser Gerenta General de otro hotel”. Lo mismo comentó otra entrevistada: “En el medio trabajé unos meses en un hotel de la Patagonia, pero en la oficina comercial de acá de Buenos Aires, haciendo un trabajo totalmente comercial, me gustaba pero extrañaba estar físicamente en el hotel”. Una de las gerentas dio otro relato que tuvo lugar fuera de un hotel, pero igualmente se encontraba relacionado a la hotelería. Allí mencionó que tuvo una experiencia donde pudo coordinar las operaciones de un hotel cadena de toda la región.

La pregunta disparadora de la entrevista buscaba conocer el camino que las entrevistadas atravesaron para llegar a ocupar su cargo actual. A pesar de que no estaba directamente orientada hacia la perspectiva de género, una de las consultadas aseguró que cuando comenzó a estudiar la carrera de hotelería, en las aulas había una mayoría de mujeres: “Te diría un 75% de mujeres y un 25% de varones. En ese momento se notaba una gran diferencia entre la población femenina que estudiaba y la población masculina que trabajaba. Es decir, cuando ibas al campo laboral, pese a que éramos más mujeres las que estudiábamos, éramos menos las que trabajábamos. Además, las mujeres que sí nos volcábamos al campo laboral, ocupábamos puestos operativos. En toda posición ejecutiva que tuviera que ver con la gestión y supervisión, el 100% eran varones”. Lo mismo sucedió cuando una de las entrevistadas narró sus experiencias en las pasantías, donde destacó que vivió una situación no agradable y relacionada a la discriminación fundada en su género: “Tenía prácticas no rentadas obligatorias por parte de la universidad. La primera duró dos meses. Me encontré con un ambiente laboral super machista, pero en ese momento no se hablaba de

machismo, sino que uno lo tenía internalizado, lo asumíamos con naturalidad a diferencia de la gente más joven que hoy lo vive. Y fue el lugar donde menos me sentí cómoda trabajando en toda mi trayectoria laboral”; otra gerenta relató que debió irse de su puesto por “temas en la dirección”, ya que en el hotel había “problemas de machismo importante y muchas denuncias”.

En relación a la experiencia laboral en la hotelería, una vez que finalizaron sus estudios universitarios, algunas entrevistadas comenzaron a trabajar en el puesto de camarera: “Empecé de muy chica en el puesto de camarera, como arranca todo el mundo, en un hotel 5 estrellas. Me di cuenta que no era para mí, no me gustaba la no capacidad de decisión, la no libertad de accionar”. Asimismo, otra gerenta comentó que empezó trabajando como camarera eventual en tres hoteles diferentes de 5 estrellas, tanto en el restaurante como en sus eventos: “Eso me llevó a seguir creciendo hasta el puesto de jefa de eventos en uno de ellos y de ahí pasé a trabajar en la parte comercial”, afirmó. Por su parte, una de ellas sostuvo que, en el sector hotelero, la mayoría de los empleados comienzan desde abajo en roles operativos, como recepcionistas, camareros, personal de alimentos y bebidas. “Hay lugares en donde te hacen trabajar en el departamento de pisos. En mi opinión, es poco común que alguien con formación en hotelería ingrese directamente a una posición de limpieza de habitaciones, debido a razones académicas y de formación”, comentó.

Otras gerentas se refirieron positivamente a la posibilidad de acceder a la hotelería gracias a su experiencia previa o al contacto generado por las pasantías anteriormente realizadas. A algunas les permitió ingresar a puestos de recepción; a otras a puestos dentro del departamento de reservas: “Gracias a una profesora de la facultad, tuve la oportunidad de trabajar en el departamento de reservas de un hotel como encargada de reservas tanto individuales como grupales. Me sirvió para aprender en profundidad, no solo sobre ese departamento, sino para ampliar mi conocimiento sobre la hotelería”. Del mismo modo, una entrevistada contó que, una vez recibida, se comunicó con el hotel en el que había realizado la pasantía: “Ellos trabajaban mucho con empleados por temporada al tener una estacionalidad muy marcada, por lo que consulté si tenían alguna necesidad puntual de personal para esa temporada y así fue como me contrataron. Estuve trabajando ahí por dos años”. Otra de las mujeres narró cómo su experiencia en una pasantía anterior la llevó a trabajar en el exterior por un tiempo: “Trabajé con una corporación que me formó en Uruguay, en un hotel de lujo cerca de Punta del Este, un hotel Boutique extraordinario. Luego estuve mucho tiempo trabajando directamente para el hotel”.

Una de las gerentas fue partícipe de un proceso de selección de una cadena hotelera que consistió en cinco entrevistas. Logró ser seleccionada como telefonista en el departamento de preapertura del hotel y trabajó en conjunto con el gerente general y los del departamento de Recursos Humanos para diseñar hojas de cálculo que hoy en día se siguen utilizando en su área de telefonía. Al ser parte del equipo de apertura, la entrevistada se adaptó y mejoró continuamente su trabajo, junto con sus compañeras, aprendiendo de sus errores y ajustando su labor según sus necesidades. Debido a la naturaleza centralizada del trabajo de telefonista, el equipo fue transformándose con el tiempo y reemplazó las posiciones a tiempo completo por una o dos personas a tiempo parcial y aprendiendo a trabajar en conjunto como un centro de llamadas.

Una de las mujeres identificó la posibilidad de entrar en hotelería al tener a su cargo un hotel familiar construido por sus padres y tíos. Pese a que estudió para ser Contadora Pública Nacional, sus primos (también sucesores del hotel) fueron eligiendo otros caminos para su profesión por distintos motivos, por lo que ella siguió en el hotel: “Al ser contadora primero fui aprendiendo a involucrarme desde la parte

impositiva, que era mi parte diferencial y después fui haciéndome cargo de distintas áreas de la administración”.

Además, hubo dos entrevistadas que identificaron la posibilidad de formar parte de una apertura de hotel como un gran desafío que resulta en una grata experiencia y un buen aprendizaje. La primera comentó: “Tuve la oportunidad de trabajar en un hotel que abría, algo que fue magnífico. Descubrí lo que yo quería hacer y me llevó a profesionalizarme más en el área de hotelería”. Y la segunda contó que trabajó 5 años en un hotel que había abierto sus puertas recientemente y aseguró que “cuando uno tiene la suerte de estar en un hotel que está por abrir, es todo nuevo, es el mundo ideal”. Agregó que comenzó atendiendo el teléfono, reservando todas las habitaciones y después pasó al área de reservas y ventas.

En relación a los pasos previos para llegar al puesto gerencial, la mayoría de las gerentas llegaron a la cima ascendiendo en la escala profesional, es decir, teniendo una carrera lineal tradicional en la misma empresa. Para algunas entrevistadas, sus trayectorias profesionales son el resultado de una combinación de promociones y progresión vertical en la misma empresa, con rotación de puestos. Como se mencionó anteriormente, la mayoría había comenzado su trayectoria en puestos relativamente bajos en la jerarquía organizacional (puestos de camarera o recepcionista), pero en simultáneo fueron realizando todo tipo de tareas en el hotel, lo cual generó y aseguró su lugar en la empresa. Esto último les permitió ascender a otros puestos hasta llegar al de Gerenta General. Varias de las consultadas enfatizaron en que llegar a puestos gerenciales va de la mano con el conocimiento adquirido en otros puestos dentro del hotel y afirmaron que no es posible dirigir una empresa si no conoces todos los departamentos desde dentro. Incluso, una de ellas comentó que algo fundamental en su carrera fue ser recepcionista en los tres turnos posibles, ya que sino “te perdés el centro neurálgico de todo el hotel, porque salís de ese puesto y ya conoces a la gente de la cocina, de room service, a los maleteros, a los conserjes, a los gerentes; porque les pasas llamadas. Obtenés un conocimiento que, en general, los chicos que no pasan por ese puesto, no logran adquirir”.

Se presentarán a continuación fragmentos de las entrevistas donde las gerentas mencionan experiencias consideradas “valiosas” para entender cómo llegaron a su cargo actual:

“Trabajaba en el hotel como recepcionista y luego como encargada del hotel. Era un hotel más chico, de 3 estrellas, por lo que no era tan estructurado y los puestos no estaban tan marcados, entonces ser la encargada era como ser Gerenta General pero sin el título que conlleva”;

“La que era la gerente en su momento empezó a tener proyectos personales que no estaban relacionados con la hotelería. Como le había ido bien, decidió hacerse a un costado para llevar su proyecto personal a cabo y por eso me ofrecen su puesto. Así que pasé de estar no solo en lo operativo y comercial, sino ser a nivel general la gerente de ese hotel”;

“Empecé con una jefatura de recepción (mano derecha del director) al ingresar al hotel. Es una posición neurálgica en la estructura del hotel, en la parte operativa. Trabajé junto con la directora y esto me abrió las puertas a un crecimiento bastante meteórico. Al poco tiempo ya estuve como directora en la apertura de otro hotel perteneciente a la cadena. A partir de eso, fui creciendo y pasé de un hotel a otro en la misma posición. En algún momento llegué a tener hasta dos hoteles a mi cargo”;

“Trabajé en otro hotel como jefa de alimentos y luego me llamaron para ser la Gerenta General en otro hotel”;

“Antes hacía otros trabajos más relacionados con lo comercial, también trabajé en el área de reservas y ventas. Pasaron unos años en donde hice carrera dentro del mismo hotel y me propusieron hacerme cargo de la gerencia general del hotel, hace aproximadamente 14 años ya”;

“Contaba con experiencia previa en otros hoteles. Cuando mis necesidades personales no se ajustaron al lugar de trabajo, mandé currículum a un hotel en el cual el puesto que tenían para ofrecerme era en la recepción. Yo no lo quería porque, honestamente, ya tenía la capacidad para hacer otro tipo de trabajos y quería estar en el departamento de reservas. Al terminar la entrevista, era consciente de que no me iban a llamar porque lo que me ofrecían no me interesaba, pero a las dos semanas me llamaron por teléfono y me dijeron que habían decidido abrir el puesto de reservas. Entonces comencé a tomar reservas y organizar lo que era la parte comercial del hotel. Tuvimos la suerte de que era un momento donde la hotelería boutique estaba en auge, así que teníamos muy buenas ocupaciones y tarifas. Estuve en ese puesto hasta que ascendí a la Gerencia General”;

“Estuve en el departamento comercial del hotel durante varios meses, donde debía llamar y tratar de convencer a la gente para que volviera porque se había renovado; y la verdad que no era lo mío. Luego se abrió el puesto de recepción, en donde estuve durante muchos años hasta que ascendí a líder. Era un puesto que realmente me gustaba mucho. Se me fueron dando diferentes oportunidades, como encargarme de la capacitación de otros hoteles. Al poco tiempo, se abrió un puesto de gobernanta en el hotel y me ofrecieron la posibilidad de tomar el cargo con su debida capacitación en el departamento de Housekeeping. Luego me volqué a la hotelería boutique por completo en los últimos años, empecé como Gerenta Operativa hasta el año pasado que el gerente general tomo muchos proyectos, se fue a vivir a otro lado y me dejó las riendas del hotel a mí”;

“Un cliente del hotel donde trabajaba me dijo 'estoy abriendo un hotel a seis cuadras con mi hijo y ninguno sabe nada de hotelería', por lo que me pidieron si podía darles una mano. Así que complementé ambos trabajos y di mi opinión desde mi escaso conocimiento ya que hace muy poco trabajaba en el sector. Abrieron el hotel y al mes me llamaron, me comentaron que la hotelería no era para ellos y que les costaba llevarlo adelante, por lo que me ofrecieron el puesto de Gerente General. Obvio que dije que sí”.

“Durante aproximadamente tres años, trabajé como recepcionista en un hotel, antes de convertirme en instructora y luego en supervisora de pisos de housekeeping. Después me fui y comencé a trabajar en un *holding* de empresas. Luego, decidí hacer un *Work and Holiday* en Australia durante un año, donde trabajé en varios puestos como camarera, *bartender*, cajera, secretaria, entre otros. Después de mi experiencia en Australia, regresé al hotel donde había hecho una pasantía para trabajar como recepcionista del turno noche. Casualmente, ingresé en un hotel que estaba haciendo la transición al mismo sistema operativo que había utilizado en otro hotel, lo que me permitió actuar como una especie de empleada capacitada que enseñaba a mis compañeros algunos de los módulos que desconocían. Durante mi tiempo allí, también estuve temporalmente involucrada en la auditoría, aunque no buscaba un cargo permanente allí. Durante mi estadía en Australia, iba un día extra para cargar reservas porque tenía la práctica, lo que llevó a la chica de reservas a copiarme. Esto me hizo reflexionar y darme cuenta de que, aunque me había ido por un tiempo, todavía disfrutaba del rubro. Una vez terminado mi *Work and Holiday*, volví a Argentina.

Después, solicité un puesto relacionado con ventas y lo comercial, estaba buscando algo más ordenado, pero que no tuviera que ver tanto con turismo. Fue entonces cuando descubrí que una chica buscaba un ejecutivo de cuentas para un hotel, donde finalmente trabajé durante 2-3 años. Durante ese tiempo, también trabajé como ejecutiva de cuentas corporativas y desarrollé planes para vender banquetes a otros hoteles.

Luego, recibí una oferta para trabajar aquí en mi posición actual a través de un reclutamiento que estaban haciendo. Fue un proceso más corto y soy la tercera mujer en ocupar el puesto de gerente general en este hotel. Antes de mí, hubo una mujer que abrió el hotel, luego un hombre interno, otra chica y finalmente, llegué yo. Fue un cambio interesante”.

Una de las entrevistadas, quien trabaja en un hotel familiar, también ganó su puesto de Gerente General al escalar en diferentes posiciones: “Cuando ingresé al hotel, tuve un jefe operativo con el cual compartía la organización. Aprendí a involucrarme en otras áreas. Cuando el Gerente General falleció, tuve que participar en cuestiones más operativas. En su momento, el hotel tomó a una gerente de operaciones con quien hoy en día comparto algunos temas del hotel. Fui cubriendo y haciéndome cargo de las actividades y funciones que los dueños lideraban, hasta que ellos también fallecieron y quedé como presidente de la empresa. Sigo con una función operativa importante, que está vinculada con el área de ventas y administración. Nos repartimos ciertas tareas con la gerente de alimentos y bebidas”.

Algunas mujeres, al mismo tiempo que trabajaban, complementaban sus estudios con otras carreras, posgrados, masters o cursos para capacitarse y ampliar sus conocimientos. Por ejemplo, una entrevistada mencionó que comenzó a estudiar la licenciatura en relaciones públicas, aunque no la haya terminado; otra comentó que estudió Recursos Humanos ya que trabajaba en ese departamento dentro de un hotel: “Sentí que la carrera de hotelería me quedaba corta. Primero comencé como gerente de Recursos Humanos, después como Gerente de Operaciones y ya hace 5 años que empecé como Gerente General en el mismo hotel”.

Como si fuera poco, algunas consultadas no solo se encuentran a cargo de la gerencia general de un hotel, sino que suelen trabajar en otros proyectos en simultáneo. Una mujer comentó que actualmente lleva a cabo dos proyectos: “Por un lado soy *influencer* de calidad, estoy atenta a todos los comentarios que dejan los huéspedes sobre los 9 hoteles que posee la cadena. Reviso los comentarios sobre su estadía y la atención, que llegan a través de las plataformas de buscador de hoteles o las que dejan los huéspedes que se comunican directo con el hotel; para así ayudar a mejorar la calidad del hotel. El otro proyecto que estoy liderando, es una iniciativa de inclusión en cuanto al empleo de la comunidad LGBTQ+ que consiste en asistir a todos los eventos de calidad turística. Estoy muy orgullosa de comentar que este hotel posee el sello de igualdad en hoteles y soy parte de este movimiento”. Otra de las gerentas contó que no solo trabajaba en el hotel sino que también la empezaron a contratar otros hoteles para que se ocupase de la parte comercial y así mejorar sus ingresos al tener bajas ocupaciones. “Mi trabajo es encargarme de la capacitación y *management* de lo comercial al armar todos los procedimientos”. Asimismo, hubo una entrevistada que mencionó un proyecto de gestión hotelera: “Dos chicos con los que había trabajado me ofrecieron ser socios -porque nos llevábamos bien- y abrir un emprendimiento que se encargue de brindar servicios hoteleros, ya que nos dimos cuenta que faltaban empresas de gestión hotelera. Nos asociamos y en la pandemia incorporamos hoteles. Hoy en día tenemos 14 a cargo”.

La mayoría de las mujeres mencionaron a la pandemia como un suceso que representó una dificultad tanto a nivel personal como organizacional. Hubo hoteles que

podieron mantenerse; otros que se convirtieron en un hotel de pacientes con COVID 19; y algunos que tuvieron que cerrar porque económicamente era insostenible. Así lo relató una de las entrevistadas: “En el medio estuvo la pandemia. Al estar cerrado el hotel, no se podía mantener a todos los empleados”. A su vez, se identificó la reapertura de los hoteles como un antes y después en sus organizaciones: “Después había que hacer una reapertura del hotel con todo lo que eso implica y hoy en día puedo decir que estamos nuevamente bien acomodados y estamos trabajando como solíamos hacerlo antes de la pandemia”, comentó otra de ellas.

Dimensiones claves en la trayectoria de las gerentas

Con la finalidad de alcanzar uno de los objetivos específicos planteados, se les preguntó a las entrevistadas qué habilidades y/o cualidades¹⁶ consideran que les permitieron obtener el puesto actual de Gerenta General. Tras realizar un análisis detallado de los relatos proporcionados, se han identificado ciertas dimensiones mencionadas de manera recurrente, las cuales se han denominado como "tópicos" a partir de este momento.

Es necesario aclarar que la pregunta está orientada de modo que las entrevistadas puedan expresarse libremente, sin interferir en su relato. Con este fin, se ha procedido a la separación de los tópicos en distintas categorías, a fin de resaltar cada vez que alguna de las gerentas haya mencionado alguno de ellos (Ver cuadro 3). Cabe destacar que dicha metodología no presupone de manera alguna que el resto de las entrevistadas no estén de acuerdo con los temas abordados, sino que no los han mencionado en su discurso.

Cuadro 3

Tópicos recolectados del relato de habilidades y/o cualidades reconocidas por las gerentas

Habilidades	Entrevistadas										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Brindar confianza a los empleados	x		x								
Dedicación / Entrega / Compromiso / Responsabilidad / Esfuerzo	x		x	x	x			x	x		x
Capacitación constante	x		x					x			
Proactividad y resolución de problemas	x		x	x	x	x					
Capacidad de escucha, entendimiento y comunicación		x				x			x		
Factor humano		x	x	x			x		x		
Empatía		x							x		
Capacidad de trabajar en equipo		x	x								
Ser informal			x								
Detallista / Perfeccionista	x				x						
Conocimiento técnico					x				x		
Capacidad de liderazgo					x	x			x		x
Resiliencia						x					

¹⁶ Las habilidades y cualidades en el objetivo específico están expresadas como “dimensiones”.

Sentido común									x			
Paciencia										x		
Ser estratega												x
Empuje / Perseverancia												x
Ambición											x	
Seguridad / Confianza											x	x

Fuente: Elaboración propia

1. *Brindar confianza a los empleados*

Solo dos entrevistadas mencionaron la capacidad de brindar confianza a los empleados como una habilidad necesaria para ser líder en su desempeño.

Una de ellas comentó que consiguió la relación laboral que tiene junto con sus socios gracias a la confianza que le brindan a las personas con las que trabajan, la capacidad de trabajo que tienen y el cuidado de su marca personal. “Para que una empresa funcione bien, la confianza es un aspecto clave”, afirmó. La forma en que un equipo se maneja puertas adentro, es como se refleja puertas afuera: “Un cliente no puede irse contento si tenés un equipo que se lleva mal”, mencionó otra interlocutora.

Las gerentas explicaron que el ambiente laboral entre los trabajadores tiene un impacto directo en la satisfacción y la fidelidad de los clientes, por lo que es necesario pagar el sueldo adecuado, reconocer los esfuerzos de sus empleados y evitar el favoritismo, entre otras situaciones que reflejen una buena relación en lo que en aspectos laborales se refiere. Por eso, una de ellas puso el acento en que el cliente debe ver un buen entorno y solo se refleja si la empresa funciona internamente: “Para lograr eso hay mucho trabajo diario y mucho esfuerzo. En nuestro equipo de trabajo hay mucha dedicación para que el cliente se vaya contento”. Asimismo, otra mujer expresa que suelen alentar a sus empleados a equivocarse con el fin de aprender de ello: “Es preferible que lo hagan equivocándose, porque no pasa nada si alguien se equivoca, pero sí pasa si nadie hace nada. Si nunca permitimos que se animen, no podemos avanzar. Mi lema es tener esa energía contagiosa y por eso seguimos adelante”.

2. *Dedicación / Entrega / Compromiso / Responsabilidad / Esfuerzo*¹⁷

Una de las declaraciones que se utilizó en el tópico anterior, se encuentra muy relacionada con este, ya que la entrevistada destacó que para lograr que un cliente se vaya contento hay mucho trabajo diario, con esfuerzo y dedicación de por medio para lograrlo. De la misma manera, hubo otra interlocutora que destacó el esfuerzo como uno de los puntos más importantes, “junto con el compromiso y la responsabilidad, fue lo que me permitió crecer. A mí nadie me regaló nada. Todo fue gracias al esfuerzo que hice durante este tiempo: tener más tiempo para aprender, quedarme más tiempo de lo acordado, estudiar y demás”. Una de ellas hizo alusión a una situación del pasado donde estuvo 5 años sin irse de vacaciones para no abandonar el hotel: “Quizás es pésimo ahora, viéndolo desde afuera, pero creo que fue el esfuerzo necesario para hoy estar donde estoy”.

¹⁷ Se eligió llamar de esta forma a esta categoría ya que las entrevistadas utilizaron diversas palabras, que resultaron ser sinónimos, para referirse a las habilidades que les permitieron alcanzar el puesto actual.

Asimismo, dos de las consultadas declararon que se comprometen mucho en todas las labores que asumen. “Cuando me propusieron ser gerenta del hotel, era muy joven, incluso la más joven de los demás cargos altos del hotel. No tenía conocimiento en eso, pero sí me destacaba mucho por mi compromiso y responsabilidad”, comentó una de ellas.

En uno de los encuentros se sostuvo que la entrega es considerada como un componente propio de las mujeres: “Nosotras nos entregamos a un montón de cosas, a la polivalencia. Yo creo que viene con el envase de ser mujer. Somos capaces de asumir un montón de cualidades que, ante una situación, tenemos el temple de tomarla por completa y abocarse siempre con fortaleza”.

3. *Capacitación constante*

Tres gerentas aseguraron que, para ocupar un rol de gestión, es fundamental la capacitación constante. Con ello, las trabajadoras obtienen conocimientos y herramientas que, si sólo se centran en lo que sucede en su organización, no podrían adquirir.

Una de ellas aseguró que “siempre le metía muchísima garra. Se pasaba muchísimas horas aprendiendo y se capacitaba un montón para darle toda su energía a los proyectos que tenía”; y otra comentaba la importancia de la formación al valorar que ella es “una persona de no quedarse, no estancarse. Siempre hay que seguir avanzando y creciendo”.

4. *Proactividad y resolución de los problemas*

Una de las habilidades más destacadas en las entrevistas fue la búsqueda de soluciones para los problemas. “Soy una persona muy inquieta, estoy constantemente buscando formas nuevas de hacer lo que hacemos y, de alguna manera, buscar otra manera de hacerlo. Me considero muy abierta en ese sentido”, definió una de las 5 entrevistadas que coincidió en este tópico. Además, una gerenta detalló que estas soluciones se relacionan con la toma de acciones rápidas de análisis. Asimismo, otra de ellas afirmó que posee una habilidad de acción inmediata; saber reaccionar ante una situación. Tiene la capacidad de ser polivalente y buscar el tiempo a pesar de que no lo haya y destacó que “es necesario el estar constantemente en búsqueda de soluciones”.

Una de las consultadas fundamentó que es muy difícil que ella diga que algo no se puede hacer o que no haya forma de resolverlo. Se considera una persona positiva que constantemente intenta encontrarle la vuelta a las cosas. También reconoció que hay situaciones donde debería entender que no siempre es posible encontrar oportunidades en un problema, pero siempre que pueda va a intentarlo. “Es cuestión de juntar los recursos y buscar las soluciones”, concluyó.

5. *Capacidad de escucha, entendimiento y comunicación*

Una de las entrevistadas rememoró una ponencia que realizó sobre mujeres líderes en un congreso de turismo internacional en donde hizo un análisis de las fortalezas de un hotel liderado por mujeres. En la charla desarrolló que el gran diferencial en las mujeres es la capacidad de escucha y entendimiento; y afirmó que en una actividad como la hotelería, donde el factor humano es primordial, la conexión con tales habilidades es fundamental. Por último, aclaró que intenta ejercerlas diariamente para fomentar a sus empleados a actuar de la misma manera.

Otra de las mujeres comentó que “en las posiciones de gestión, la habilidad comunicacional es fundamental. Es decir, el poder escuchar al otro y traerle aquello que no está pudiendo ver. Las personas suelen necesitar que se lo traigan con preguntas o afirmaciones pero que en fin alguien se las pueda traer”.

Otra gerenta, quien coincidió con lo establecido por la fuente anterior acerca de que la capacidad de escucha es un diferencial en las mujeres, manifestó su creencia de que “todo pasa por la comunicación y por la forma en que uno/a dirige” y que tales habilidades son claves para generar un buen ambiente laboral.

6. *Factor humano*

Una de las entrevistadas afirmó que tener buenas herramientas dentro de los Recursos Humanos es la base de cualquier organización y sobre todo del hotel. “Con el cliente interno y con el cliente externo, con tus compañeros, con tus superiores, con todos”. De la misma manera, otra de las consultadas comentó que “el factor humano es lo más importante que puede tener una empresa, si no lo ejercés y si no lo transmitís a tu empresa, no estás siendo una buena gerenta. Quizás hay otras empresas que puedan funcionar así, pero hoy en día, un hotel se diferencia por su forma de relacionarse con el huésped, el servicio que se brinda”.

Los demás relatos se relacionaron con el tacto a la hora de tratar con los huéspedes: “Ellos deciden venir por la esencia, por el trato, la posibilidad de hacer chistes y de charlar. Todo se relaciona y se maneja con el tacto, es algo que yo trato de transmitirle a mi equipo”, mencionó una de las gerentas. Otra afirmó que el hotel es y debe ser un espíritu de hogar: “No soy de las que piensan que un huésped se tiene que sentir como en casa. No es mi filosofía, pero sí siento que al final, cuando uno está gerenciando un hotel, es una empresa ante todo. De todas formas, la considero como una gran casa donde estás recibiendo gente, donde estás trabajando con tu familia. Siempre trato de ser la mejor anfitriona del lugar, viendo la mejor forma de que los huéspedes estén hospedados”.

7. *Empatía*

A modo de retomar un testimonio anterior, una gerenta declaró que una de las cualidades más importantes (y asimismo diferencial en las mujeres) es la capacidad de escucha. A esto agregó otras habilidades como la empatía. Otra entrevistada mencionó que esta cualidad es igual de importante ya sea con el cliente interno o el externo, incluso la considera más importante que haber estudiado a la hotelería en su totalidad.

8. *Capacidad de trabajar en equipo*

El trabajo en equipo fue retomado por varias de las fuentes consultadas como uno de los atributos más importantes a tener en cuenta para una persona que se dedica a la hotelería, pero que suele encontrarse mayoritariamente en las mujeres. Incluso, una de ellas afirma que el manejo del equipo, de la gente y su trabajo en conjunto es “básicamente lo que ella es”. Para otra entrevistada, trabajar en equipo es fundamental, ya que “está bueno hacer la tarea que no te corresponde cuando tu empleado necesita ayuda, que todos traten de empujar para el mismo lado”. Además, añadió: “Yo acá hago *checks in*, limpió la mesa, hago cafés, si alguien necesita ayuda dejo lo que estoy haciendo y después me vuelvo a sentar y sigo con lo mío, pero es eso, involucrarse y trabajar en equipo”. También, declaró que es recomendable mantener una actitud agradable con los compañeros de trabajo y buscar consejos de personas con experiencia: “En cualquier carrera, si uno es exitoso en su posición actual, hay posibilidades de ser ascendido a supervisor. Sin embargo, si alguien no es una buena compañera de trabajo, difícilmente puedes desempeñarte como un buen supervisor. Además, es importante evitar conflictos y asegurarse de que los subordinados no se resistan a seguir al supervisor”.

9. *Ser informal*

Una de las gerentas explicó su preferencia ante hacer su trabajo de distintas maneras. Es decir, no le gusta que el trabajo sea estructurado e igual para todos los clientes, como si no fueran personas particulares. Destacó la complejidad de cada huésped y que nunca intentaría tratarlos como “un número”. “Me encontré con que no estoy hecha para eso. A mí me gusta moverme, ser informal con la gente”, concluyó.

10. *Detallista / Perfeccionista*

A modo de retomar un testimonio anterior, una de las consultadas mencionó que, además de ser una persona proactiva y muy comprometida con las labores que asume, se considera detallista y perfeccionista. Las mujeres tienen una especialidad en los detalles y todo lo relacionado a la estética. “El hombre es más tosco por naturaleza y no ve el detalle como nosotras”, concluyó otra de las entrevistadas. Asimismo, afirmó que su equipo debe estar presente en los detalles tanto como ella debe hacerlo en las situaciones cotidianas: desde poner el agua para las flores, que haya agua con hielo para los clientes, que se mantenga limpio un escritorio, lo cual considera algo básico que le “costó un montón enseñarle a sus recepcionistas hombres”.

Una tercera gerenta expresó que ser detallista fue una de las habilidades que le permitió sobresalir y obtener ciertos trabajos: “Entre todos los que compartimos el proyecto en donde yo laburo, fui la elegida para viajar a Miami por un par de meses para dirigir la remodelación de un hotel”. La razón de ello, según sus socios, fue que la consideraban una persona muy detallista y que “puede ver las cosas que otros no pueden”.

11. *Conocimiento técnico*

Para poder estar a la altura de la situación, “hay un conocimiento técnico, producto de muchos años de trabajo”, afirmó una de las gerentas; otra consideró que le faltaban herramientas de gestión, por lo que hizo un posgrado de conducción general con una persona muy especial para ella, lo que le “permitió poder obtener las herramientas necesarias que sabía que necesitaba, las adquiridas más allá de la experiencia”.

Solo dos de las entrevistadas mencionaron esta habilidad como algo fundamental. Incluso, es necesario tener en cuenta que varias argumentaron que el conocimiento es algo que “va y viene”. Muchas asumieron el puesto de Gerenta General sin tener el conocimiento necesario y manifestaron que cualquier otra habilidad es más destacable que haber “estudiado todo lo teórico” a la hora de asumir un puesto gerencial. “Mi conocimiento es en lo operativo, no en lo gerencial. A mí me ofrecieron el puesto de un día para otro. Mi primera respuesta fue decirles que yo no estaba lista, que no tenía los conocimientos, pero los directores consideraban que yo sabía lo primordial, que conocía a la gente y las tareas. Es por eso que conocer el producto, saber cómo manejarlo y saber cómo tratar a la gente vale más que cualquier conocimiento técnico que puedes adquirir estudiando”, concluyó una de las mujeres.

12. Capacidad de liderazgo

Varias gerentas generales identificaron a la capacidad o “don” de liderazgo como la característica más importante de todas a la hora de alcanzar su puesto actual. Para poder liderar un equipo, inversionistas o quizás a una misma, es necesario tener una actitud y personalidad determinada que “la traés con vos o no la tenés”, dijo firmemente una de las entrevistadas. Varias consideran que hay cosas que se pueden aprender sobre la marcha, pero la personalidad no es una de ellas: “Si no tenés la capacidad de liderazgo, no podés asumir un puesto de gerencia”, concluyó una de ellas.

Una mujer argumentó que ha visto, a lo largo de sus años de carrera, como las personas han fallado en las posiciones de liderazgo por no poseer las cualidades necesarias: “Se comete un error muy frecuente en la industria gerencial. Cuando una persona lleva mucho tiempo en una posición porque es muy buena en lo que hace, la promueven a líder. Sin embargo, esta persona no tiene lo necesario para llevar a cabo ese tipo de puesto y se termina yendo”.

De la misma manera, dos de las consultadas utilizaron la palabra “innato” para describir el don de liderazgo en una personalidad. “En líneas generales se forma y se profesionaliza, pero partiendo de la base de que posees esa cualidad. Hay que tener la confianza de llevar a cabo lo que uno hace, hay que jugársela”, explicó una de ellas; y agregó que en muchas ocasiones tuvo que tomar decisiones en donde su “silla estaba en juego”, pero sin embargo siguió adelante con el objetivo de lograr todo lo que se proponía.

También surgieron otras palabras a la hora de hablar de la capacidad de liderazgo, como el carácter, donde una de las entrevistadas comentó que debés ponerte firme en las situaciones porque “si no te pasan por encima”; y que “el hambre profesional” debe ser una visión primordial, donde te tiene que gustar el trabajo y debés tener las ganas de estar a cargo de la dirección de un hotel, “es fundamental que te seduzca el liderazgo y el poder”, concluyó.

Retomando el primer párrafo donde se menciona que el don de liderazgo también está relacionado con liderarse a una misma, una de las primeras gerentas citadas contó que sus años de experiencia en el rubro le permitieron construirse y saber que cosas no debe permitir: “Yo tengo en claro quién soy profesionalmente y si me quedo en una compañía es porque me identifico con el proyecto y sus valores. Si en algún momento esto no sucede más, tengo la capacidad de liderarme a mí misma para correrme de ese lugar”.

13. Resiliencia

Una de las referenciadas habló sobre “la capacidad de adaptarse a las situaciones adversas como resultados positivos” y lo fundamental que resulta para ella la resiliencia a la hora de abocarse a un puesto gerencial.

14. Sentido común

Al consultar acerca de las habilidades que les permitieron alcanzar el puesto directivo, una de las entrevistadas hizo alusión a un periodo particular de su vida. Mencionó cómo, en un momento de su carrera, la cambiaron de un departamento a otro, con tareas totalmente diferentes a las que ella realizaba: “No comprendía como, al no poseer las herramientas o experiencias necesarias para eso, me ascendían a ese tipo de puesto. Y la respuesta fue que yo tengo cierto sentido

común que no todo el mundo tiene; y eso es más importante que cualquier experiencia que puedas tener”, explicó.

15. *Paciencia*

La única gerenta que mencionó esta habilidad, recalcó que es primordial ser paciente en este tipo de trabajo: “Todos los días, en la hotelería, es un mundo nuevo. La gente tiene sus días buenos y sus días malos, tanto los que estamos trabajando como los huéspedes. Por eso considero que es super importante poder respirar y estar calmada ante situaciones en las que por lógica perderías la paciencia”.

16. *Ser estratega*

En un relato anterior donde se habló acerca del liderazgo, una entrevistada también destacó que parte de ser líder tiene que ver con lo que le transmitís a tu equipo: “Si yo no estoy segura de lograr algo, lo charlo en privado con algún vínculo personal, no le llevo estas dudas a mi equipo”. Ella considera que la toma de decisiones está relacionada con el hecho de crear confianza¹⁸ en el equipo y por eso se percibe como “una persona muy estratega”.

17. *Empuje / Perseverancia*

“Si me preguntas que me trajo hasta acá, sin dudas te menciono que fue el empuje y la perseverancia de no rendirme ante las adversidades. Siempre me mantuve firme en mi camino y trabajé arduamente para lograr mis objetivos” destacó una de las gerentas.

18. *Ambición*

Para una de las entrevistadas, en ocasiones las personas no progresan en su carrera debido a que se sienten cómodas en su posición actual y carecen de ambición e interés en ascender. Cumplen con sus responsabilidades básicas y no se esfuerzan por demostrar su capacidad ni destacarse más allá de lo necesario. “Aprender a crecer profesionalmente puede ser un proceso difícil y lleno de desafíos, pero es importante ser efectivo y demostrar habilidades para ser valorado en el trabajo”, desarrolló y añadió que, por este motivo, tener ambición fue su motor en su carrera.

19. *Seguridad / Confianza*

Una de las mujeres afirmó: “Seguridad en uno mismo, suena super básico, pero es lo fundamental”. Explicó que, para poder llevar a cabo un cargo de gestión, no puedes tener dudas, “si vos misma no crees quien sos, permitís que otros duden de vos”. Más allá de las cuestiones de género, es posible encontrarte en el camino con personas que quieran pasarte por encima, “por eso hay que estar siempre firmes e ir para adelante”, concluyó.

Para otra gerenta, la confianza en sí misma es la base del recorrido hacia un puesto gerencial. “Los hombres aplican a puestos que creen que pueden cubrir al menos el 60% de las cualidades requeridas, mientras que las mujeres solo aplican si cumplen con el 100%. Para superar esto, es importante confiar en la capacidad y tener la

¹⁸ Si bien brindar confianza a los empleados es uno de los tópicos mencionados, en este caso no está vinculado. La entrevistada relaciona la confianza como la seguridad o la certidumbre. Es decir, como una oposición a sembrar dudas dentro de su equipo sobre cómo ella lidera.

humildad para reconocer lo que no se sabe. Hay que entender que los que llegamos a ser gerentas no lo hacemos de manera instantánea, sino que aprendemos sobre la marcha las tareas que se desempeñan”. Por último, destacó que no es recomendable trabajar en un lugar en el que uno no quiere estar o en un puesto que te hace sentir miserable, sino que es mejor buscar un puesto que se adapte a los intereses y las habilidades. “Aunque puede ser tentador quedarse en un trabajo cómodo que paga bien, es importante buscar otras opciones para encontrar la satisfacción laboral, que eso también es parte de las cualidades que uno debe tener”, aseguró.

Experiencias que impulsan u obstaculizan el desarrollo profesional

Durante la entrevista, se les preguntó a las participantes si habían experimentado situaciones que hubieran afectado o facilitado su trayectoria profesional. A pesar de que la pregunta no estaba formulada en términos de género, cuatro de las entrevistadas la relacionaron con las barreras que las mujeres enfrentan en el camino hacia puestos directivos¹⁹, como la maternidad²⁰, la no existencia de las guarderías y las limitaciones de género en los puestos laborales. Una de ellas también mencionó el cambio de paradigma actual en relación a la igualdad de género. Dos de las mujeres no pudieron identificar ninguna situación en particular. Las demás gerentas mencionaron situaciones como la existencia de otras mujeres directivas en su camino, la resolución de quejas, la ayuda de un *coach*, la pandemia, entre otras situaciones.

Como se ha mencionado anteriormente, algunas mujeres relacionaron la pregunta con las barreras de género y, por lo tanto, no pudieron reconocer o identificar situaciones específicas. “Dentro de los entornos en los que me he movido, he tenido la suerte de no encontrar ciertas situaciones”, comentó una de ellas. “Nunca he experimentado situaciones en las que se haya dicho ‘no’ simplemente porque soy mujer o se haya ignorado mi opinión por el mismo motivo, afortunadamente”, concluyó otra de las entrevistadas.

Dos de las gerentas identificaron haber encontrado a otra mujer en un puesto directivo como un factor facilitador en su carrera. La mayoría de las otras consultadas no lo identificaron específicamente en esta pregunta, pero sí resaltaron como el aumento de la presencia de mujeres en los puestos directivos de sus empresas les ha hecho la “vida más fácil”. “Mi facilitador clave fue que me llamó una mujer”, comenta una de las entrevistadas. En su relato, especificó que la base de su carrera está influenciada porque la primera directora de la cadena de la Argentina fue una mujer. Años atrás, la directora fue quien la llamó directamente para tener una entrevista de trabajo. Luego de ser contratada, siempre trabajaron a dúo y le abrió las puertas a todo conocimiento posible.

Una de las interlocutoras señaló que al prepararse para una entrevista de trabajo, es fundamental investigar y estudiar la estructura organizativa, las acciones y otros aspectos relevantes para comprender a la empresa en cuestión en su totalidad. Además, antes de aceptar una oferta laboral -en su caso y posiblemente en el de muchas mujeres que desean ser madres- es crucial verificar si “la empresa cuenta con una guardería”. Si la tiene, esto puede convertirse en un facilitador para su carrera, mientras que si no la tuviera, puede representar un obstáculo ya que es necesario organizarse con la pareja, familia o debe buscar otras alternativas para el cuidado del bebé. No obstante, es importante destacar que el contacto físico entre la madre y el

¹⁹ Es una cuestión que se abordará en el siguiente capítulo.

²⁰ Otra cuestión que se desarrollará en otro capítulo.

bebé es fundamental, por lo que si la madre se encuentra cerca, podrá verlo y estar presente durante el día.

Otra de ellas mencionó que el cambio de paradigma fue un factor facilitador en su camino hacia el puesto directivo. "La cuestión de si las mujeres pueden llegar al poder o no, definitivamente influyó en mi carrera", afirmó. La entrevistada destacó que el mercado hotelero necesitaba un cambio y que, si no lo hubiese habido, le habría sido muy difícil avanzar en su carrera. Según ella, ha habido un cambio significativo en los roles de género en los hoteles en comparación con años anteriores. Incluso los nombres de los puestos se han modificado para reducir la influencia, "antes en Recursos Humanos tenías al típico jefe de personal que entrevistaba, liquidaba sueldos y sancionaba a la gente. Hoy en día hablamos de una persona que se encarga de la cultura y el talento", comentó una de ellas. Todos estos cambios, más allá de la cultura, tienen que ver con la dirección que quiere tomar la organización, "¿hacia dónde vamos?, ¿cuáles son las competencias individuales de cada empleado y la posibilidad de utilizar esas competencias, independientemente del género?", cuestionaba otra gerenta.

Una de las entrevistadas mencionó un obstáculo significativo en su camino relacionado con las limitaciones de género en los puestos. Aclaró que, gracias a su personalidad y forma de ser, no tuvo dificultades para ascender dentro de la misma empresa en función de su género. Sin embargo reconoce que en algunos lugares, especialmente en la búsqueda de puestos de gerencia general, hubo limitaciones debido a su género. "Sé que no tuve las mismas oportunidades que algunos hombres en ciertos lugares, no solo por el uso de la A, O, E, sino porque idealmente estaban buscando un hombre para el puesto", afirmó.

Asimismo, otra gerenta mencionó que, incluso en la actualidad, algunos anuncios de trabajo en redes sociales incluyen la condición excluyente de "sexo masculino" y comentó que "es sorprendente que en pleno 2023 aún haya organizaciones que incluyan la condición del género en sus búsquedas públicas. Es difícil de entender cómo se puede seguir perpetuando esta práctica discriminatoria en plena era de la lucha por la igualdad de género".

Otra de las mujeres mencionó cómo aprender a resolver quejas le proporcionó una ventaja en su camino hacia la gerencia. "Cuando comencé mi carrera en un hotel muy grande, la resolución de quejas era crucial y a medida que ganaba experiencia, me hacía más fuerte. Toda esa experiencia adquirida en el otro hotel fue lo que me dio frutos aquí, lo que realmente me permitió manejar este puesto".

Una de las entrevistadas destacó la presencia de personas positivas en sus equipos como un facilitador para su crecimiento. "Encontrar a gente buena, con buenas intenciones, te ayuda a aprender y crecer. Es una relación recíproca. La actitud es fundamental y puede marcar una gran diferencia en comparación con situaciones donde no tuve tanta suerte con la gente con la que trabajé". La gerenta mencionó que encontrarse con personas con malas intenciones puede generar obstáculos no solo en su trabajo, sino también en su desarrollo personal. "Si tu equipo no te impulsa, te hunde", afirmó.

Por otro lado, una de las mujeres mencionó que en un momento de su vida, sus supervisoras de *housekeeping* y operaciones, junto con un buen gerente, fueron grandes ejemplos para ella. A pesar de que una de las supervisoras la envió a terapia, aprendió una valiosa lección de ella: enfocarse en trabajar en equipo y no dejar que la frustración por no conseguir el ascenso deseado afecte su trabajo. La misma supervisora también la alentó a trabajar en el turno noche para demostrar su capacidad de liderazgo: "Así lo hice, sacrificando todos mis fines de semana y mi

tiempo libre. Lo tomé como una oportunidad de aprendizaje ya que mi supervisora me dijo que era lo mejor que podía pasar. Ella me explicó que si no trabajaba en ese turno, nunca tendría la oportunidad de ver cómo se lleva a cabo una auditoría y de convertirme en supervisora". Además, mencionó que es importante capacitarse y enseñar a otros para fomentar el crecimiento y la movilidad en la empresa. La gerenta expresó que ciertos puestos son inevitables en algún momento de la carrera. Además, cuando la entrevistada quería ser gerenta de un departamento, le indicaron que ella no había trabajado nunca en el departamento de *housekeeping* y por lo tanto, no podría ascender sin conocer todos los departamentos. A pesar de no haber hecho una carrera en esa área, cree que es importante tener experiencia en todas las áreas y estuvo dispuesta a aprender, incluso sacrificando la comodidad que estaba teniendo. En resumen, para identificar la situación que facilitó su camino, explicó: "Fueron tres grandes consejos que me dieron un cambio en mi mirada y lo que me permitió crecer: la importancia de la terapia, hacer turnos nocturnos y supervisar el departamento de *housekeeping*".

Una de las interlocutoras compartió que experimentó una situación que la sorprendió y tuvo un efecto impactante en su carrera. Fue a través de esta difícil experiencia que pudo reevaluar sus objetivos y prioridades, lo que le permitió avanzar hacia un nuevo nivel de madurez y una nueva dirección en su carrera: "Asumí que sería ascendida en una posición de liderazgo y no fue así. Otra persona fue elegida en mi lugar y ni siquiera me lo avisaron". Por eso, la entrevistada destacó la importancia de la comunicación en el ámbito laboral y señaló que los jefes no pueden esperar adivinar lo que sus subordinados piensan o quieren. Aprendió que es fundamental tener conversaciones abiertas y honestas para asegurarse de que todos están en la misma página. Además, reflexionó sobre el impacto que la madurez profesional tiene en la toma de decisiones. Comentó que, a lo largo de sus más de 20 años de experiencia laboral, ha aprendido que la perspectiva y la mentalidad cambian con el tiempo y que la madurez profesional es crucial para tomar decisiones sólidas. En resumen, la entrevistada subrayó la importancia de la comunicación abierta y la reflexión constante para alcanzar los objetivos profesionales.

Finalmente, otra gerenta mencionó a una persona en particular como un facilitador en su carrera. "Sé que no es una situación en sí misma, pero la *coach* que me preparó para la gerencia general fue la oportunidad que marcó la diferencia para mí". Hace algunos años, la entrevistada formó parte de un programa en el que tuvo la oportunidad de realizar diferentes prácticas de gestión, lo que le brindó las herramientas necesarias para su puesto.

Barreras en el acceso a los cargos directivos

Se les consultó a las entrevistadas si consideraban que existieran barreras en la trayectoria de las mujeres para acceder a los cargos directivos. A partir de las respuestas dadas, se categorizaron en cuatro grupos:

1. Aquellas mujeres que identifican que existen estas barreras a partir de sus propias vivencias.
2. Aquellas que identifican que existen estas barreras en base a experiencias de otras personas o de números reflejados en empresas, ya que ellas no las han vivido.
3. Aquellas que no tienen una respuesta formada, ya que no quieren negarlas, pero tampoco las han vivido ni conocen a alguien que sí.
4. Aquellas que afirman que nunca existieron y aquellas que creen que existieron, pero hoy en día ya no.

1. Muchas de las mujeres relataron sus propias experiencias y vivencias en las organizaciones, en las cuales pudieron identificar diversas barreras que les dificultaron su ascenso y desarrollo profesional. La mayoría mencionó a las barreras relacionadas con la maternidad y la conciliación entre la vida laboral y familiar, que serán abordadas en el próximo apartado.

“Si, claro que existen. Yo sé que es más difícil acceder a estos puestos siendo mujer”, afirmó una de las gerentas. Asimismo, reconoció haber sido partícipe de fomentar estas barreras en el pasado al pensar que una mujer con familia podría fallar en su trabajo. “Claramente antes no tenía la misma conciencia cultural que hay hoy en día sobre la discriminación de género, eran cosas que estaban establecidas y no te detenías a cuestionarlas”, explicó. Sin embargo, ahora entiende que lo importante es el compromiso, las ganas de trabajar y las habilidades de la persona, independientemente de su género, ya que las adaptaciones necesarias nacen de forma natural porque la misma persona te propone las soluciones.

Otra entrevistada, afirmó que reconoce las barreras ya que siempre sintió que debía esforzarse más que los hombres en las organizaciones. Sin embargo, a lo largo de su carrera, intentó no considerarlo como una barrera para no permitir que la limite y en su lugar tomarlo como “un desafío más de aquellos que hay que superar”.

Una de las mujeres, luego de recalcar que es “evidente” que las barreras existen, manifestó su indignación al respecto: “La verdad es que nunca voy a entender porque no hay mujeres en los puestos gerenciales. Nosotras estamos más preparadas naturalmente para la hotelería: tenemos empatía, paciencia, sabemos escuchar y podemos dialogar con el otro. Por supuesto que hay hombres que logran hacer un trabajo excelente, pero creo que las mujeres, por todas esas cualidades que mencioné, tienen un desarrollo superior”.

Para otra de las gerentas, una de las primeras barreras que aparecen después de graduarse es que uno se impone a sí mismo no querer hacer ciertos turnos que puedan resultar incómodos, o se justifican por no ser seguros para las mujeres. En la recepción, depende del turno, las tareas a realizar son diferentes. Por ejemplo, “en el turno de la mañana, se trabaja en despacho, que está más relacionado con la facturación, entradas y salidas. El perfil de la persona para este turno es alguien que aprende rápido y está familiarizado con la facturación y los cargos. El turno de la tarde está más orientado a la atención al cliente, ayudando a los huéspedes a encontrar lugares para visitar y haciendo *check-in*. El turno de la noche es para el auditor, cuyas tareas consisten en realizar el cierre del día y buscar errores para corregirlos al comunicarlos de manera efectiva. Es importante aprender todo esto ya que todos los turnos tienen tareas diferentes y uno debe ser capaz de hacer frente a todas ellas”. Según la entrevistada, en un hotel chico la recepcionista de turno noche sería la única empleada y, por cuestiones de seguridad, las mujeres no pueden tomar ese puesto. “Hay que lidiar con personas borrachas, alteradas o que intentan traer acompañantes. No es porque la mujer no sea capaz de manejarlo, sino por una cuestión de tamaño corporal y de imposición”, explicó. En hoteles grandes, donde sí hay más personal y es posible realizar el turno noche, hay mujeres que no se adaptan a vivir 'al revés' con los horarios, “es duro, por lo que optan por no realizarlo”, afirmó. Por último, la gerenta destaca que, en ese momento, es importante cuestionarse si realmente no se quiere hacer el turno o si se trata de una cuestión de inseguridad y considerar lo que se pierde si no se asume el desafío.

Otra interlocutora compartió su experiencia con los cupos para mujeres en las organizaciones. Al principio, lo consideraba negativo ya que pensaba que las mujeres debían ganar los puestos por sus capacidades y habilidades, no por una ley. Sin

embargo, con el tiempo se dio cuenta de que los cupos aceleraban el proceso de incorporación de mujeres en la dirigencia. Esto se debe a que muchos hombres no quieren dejar sus puestos para que los ocupe una mujer y el cupo los obliga a hacerlo. Asimismo, esto permite la formación de grupos más heterogéneos que contengan diferentes perspectivas. La entrevistada concluyó al expresar que, aunque estas políticas de género no existen directamente para las empresas, pudieron generar un cambio en distintos espacios y permitir que se valore positivamente la presencia de mujeres en diferentes posiciones, lo cual contribuye al proceso de cambio y por ende, lo acelera.

2. Otras mujeres, por otro lado, reconocen la existencia de barreras en base a las experiencias de otras personas o a través de datos y estadísticas que reflejan la baja presencia de mujeres en cargos de liderazgo en las empresas.

En el caso de una de las entrevistadas, no sabe si puede identificar si ha ascendido o no por ser mujer, pero cree que no. Todos los “frenos” en su camino, los ha relacionado con cuestiones de preparación y no de género; y enfatizó en que antes eran otras épocas donde uno no cuestionaba y, por ende, naturalizaba ciertas cosas. “Tuve la suerte de tener buena gente a mi alrededor, por lo que no vi en mí las barreras, pero si he escuchado a otras colegas sufrirlo”. Sumado a esto, la gerenta comentó que, durante toda su carrera, lo ha visto pasar muchísimo y ha escuchado por parte de los empleados del departamento de Recursos Humanos, que no quieren contratar mujeres porque son “muy problemáticas”, o por comentarios como “mira la edad que tiene, es mujer, se va a casar y va a tener hijos”. Incluso destacó que ha visto mujeres en cargos directivos que no han querido poner a otras mujeres en estos puestos. Por último, expresó que estas cosas que limitaban, hoy siguen vigentes. “El ambiente es diferente, porque muchos hoteles boutique contratan a mujeres para puestos gerenciales por el diferencial de la atención para el detalle. Pero, en lo que es 5 estrellas, sí se siguen viendo más hombres, aunque no pueda darte mi opinión de cómo funcionan por dentro”, explicó y advirtió que es un factor que alguien debería analizar.

Otra de las mujeres afirmó que ella no tuvo barreras y destacó que sus problemas para acceder a ciertos puestos estaban relacionados con la falta de experiencia, idioma o estudios, pero no por ser mujer. Incluso, pertenece al partido LGBTIQ+²¹ que también podría considerarse como un foco de discriminación y no fue el caso. “De todas formas, yo sé que existen. Sé qué hay comentarios que escucho de otras compañías o de personas cercanas. Igual, hay que destacar que es una época diferente a la de antes”, concluyó.

Una de las entrevistadas comentó que, en lo que respecta a su experiencia personal, no identificó dificultades en su camino. Incluso destacó que le ofrecieron su puesto cuando ella ni siquiera se lo esperaba, ya que había otros varones mayores de edad en el mismo cargo que podrían haberlo obtenido. Luego afirmó que, más allá de lo personal, sabe que estas barreras existen porque está reflejado en la realidad. “Cuando uno analiza los organigramas de los hoteles, siempre ves que hay más presencia de varones que de mujeres. Más allá de que ahora haya mayor presencia de mujeres, porque cuando comencé en el hotel no había ni una. Todavía falta, es evidente que las barreras están”, declaró.

²¹ Sigla compuesta por las siglas de las palabras lesbiana, gay, bisexual, transgénero, transexual, travesti, intersexual y queer . Al final se suele añadir el símbolo + para incluir todos los colectivos que no están representados en las siglas anteriores. En sentido estricto, agrupa a las personas con las orientaciones sexuales e identidades de género relativas a esas, así como las comunidades formadas por ellas.

3. Algunas mujeres no tienen una respuesta formada en cuanto a la existencia de barreras ya que, aunque no las hayan vivido en primera persona, no quieren negar la experiencia de otras personas ni minimizar la importancia de las políticas de equidad de género.

Una de ellas comentó: "Yo no digo que no existan. Posiblemente existen. Lo que pasa es que, desde mi experiencia y en los sectores donde trabajé, nunca lo viví. Incluso hubo un momento de mi vida donde trabajé en una cadena internacional, mi jefa era mujer y nunca sentí que a ella la hayan discriminado por ello". Además añadió que en la hotelería, sector donde ha trabajado mayoritariamente, "ve más mujeres de cerca que a hombres" y que si bien no puede asegurar que en otras industrias no existan barreras para las mujeres, en su experiencia en la hotelería no ha sido así.

Según otra de las entrevistadas, ella tuvo la suerte de hacer carrera siempre en el mismo hotel y sigue allí porque siempre vio oportunidades muy justas para todos, independientemente del género, donde nunca le "impidieron seguir creciendo en las posiciones". De acuerdo con su experiencia, la hotelería tiene una presencia significativa de mujeres en el rubro y cree que esto se debe a que las mujeres tienen algunas fortalezas de gustos que son un componente interesante para gerenciar un hotel. Independientemente de su experiencia, la entrevistada no quiso minimizar la existencia de las barreras, por lo que aclaró que "no puede hablar por la carrera de otras mujeres".

4. Por último, hay mujeres que afirman que nunca existieron barreras para el ascenso de las mujeres en las organizaciones; mientras que otras creen que, pese a que antes sí, en la actualidad ya no existen.

"En mi opinión, en el pasado existieron barreras para las mujeres en puestos de decisión, pero hoy en día creo que eso ha cambiado. Actualmente se valora mucho el papel de las mujeres en estos puestos y se les da oportunidades igualitarias", afirma una de las mujeres.

Otra de las gerentas aseguró que, a lo largo de su carrera, siempre se vio en el lugar de competir con hombres por los puestos que ha tenido y que, en su experiencia personal, nunca ha identificado una barrera de género. "Nunca me cuestioné si podría o no hacer algo por ser mujer. Nunca me comparé con nadie. Por eso creo que gracias a mi propia mentalidad, no sufrí este obstáculo". Además, como crítica, mencionó que, al enfatizar en las barreras de género, se crea una bandera que se desea llevar y se genera una limitación que "las mujeres se ponen a sí mismas". La entrevistada reconoció que hay limitaciones físicas para acceder a determinados puestos más generales, pero eso no le afecta en su posición actual.

Una de las mujeres expresó que, la evolución del mundo ha sido enorme y que las mujeres están viviendo un momento muy positivo, si no lo experimentan con miedo. Según su experiencia, no puede hablar de barreras en su empresa ya que es un muy buen ejemplo de igualdad de género. "Realmente veo a muchas personas trabajando en hotelería y no conozco casos en los que haya sido un problema crecer por cuestiones de género", afirmó. Otra señaló que, en su opinión, la cuestión va más allá del género y destacó que se trata de cómo uno se construye en su lugar de trabajo. Al abordar los relatos de las gerentas y retomar los de aquellas que sí identificaron la existencia de barreras, se ha podido identificar la presencia de tres tipos de limitaciones que han influido significativamente en su trayectoria profesional. Estas barreras, compartidas a través de sus testimonios, representan obstáculos recurrentes que han requerido ser superados con determinación y resiliencia. A medida que

profundizamos en cada una de ellas, se revela que estas dificultades recurrentes han requerido un esfuerzo constante por parte de las gerentas para superarlas y seguir avanzando en su camino hacia el éxito profesional.

Barreras externas

Varias gerentas comentaron cómo se refleja una realidad en la que muchas mujeres enfrentan desafíos para equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares, lo que puede dificultar su acceso a puestos directivos. Sin embargo, también puede ser una generalización injusta, ya que no todas las mujeres quieren tener hijos o asumir la mayoría de las responsabilidades familiares. Asimismo, cada vez hay más hombres que participan activamente en la crianza y el cuidado de los hijos y el hogar; y es importante tener en cuenta este cambio cultural. Por último, destacaron que es necesario que las empresas implementen políticas y prácticas que permitan a los empleados equilibrar su trabajo y sus responsabilidades familiares, para que tanto hombres como mujeres tengan las mismas oportunidades de crecer profesionalmente.

Una de las entrevistadas entendió que, al momento de seleccionar a alguien para liderar un hotel, es probable que se prefiera a un hombre ya que se cree que ellos tienen menos responsabilidades en el hogar, incluso aunque fueran padres. “Cuando reflexiono sobre la razón por la cual muchas mujeres no logran acceder a puestos directivos, considero diversos aspectos y llegó a la conclusión de que, en realidad, las mujeres enfrentan dificultades si desean tener una familia y una carrera profesional al mismo tiempo. Los horarios laborales y las demandas familiares pueden ser muy exigentes, lo que complica aún más la situación”, concluyó.

De la misma manera, otra de las gerentas coincidió con la afirmación anterior: “En el ámbito laboral aún persiste el paradigma de que el hombre trabaja mientras que la mujer se encarga de la familia. A pesar de sonar anticuado, esta mentalidad sigue existiendo y todo depende de cómo se organice cada familia. En mi carrera he visto ambos escenarios similares”.

Dentro de la dificultad por conciliar la vida familiar y laboral, se puede destacar otra posible barrera: la maternidad. Muchas veces, las mujeres tienen que tomar decisiones difíciles al elegir entre tener hijos y avanzar en sus carreras, especialmente cuando se trata de puestos directivos y trabajos con horarios exigentes. La maternidad puede afectar sus trayectorias profesionales e impactar en la percepción de las mujeres en el lugar de trabajo al alimentar la suposición que sostiene que pueden ser menos dedicadas o menos comprometidas debido a sus responsabilidades familiares. Por lo tanto, la maternidad puede limitar las oportunidades profesionales de las mujeres y afectar su progreso en la carrera.

Una de las entrevistadas optó por no tener hijos debido a su gran pasión por su trabajo y por viajar. Ella considera que estas dos cosas no son compatibles ya que no podría hacerlas al mismo ritmo. Sin embargo, reconoce que hay mujeres que se ven obligadas a dejar su carrera a medio camino porque se convierten en madres y priorizan esa responsabilidad. Como contribución a este cambio, los socios de su empresa priorizan el bienestar de sus empleadas en cuanto a la maternidad, ya que consideran que todas son valiosas para la empresa; y por lo tanto, les permiten trabajar desde casa y les ofrecen ciertos permisos para adaptarse a la realidad de la maternidad. Es importante para la gerenta distinguir entre aquellas mujeres que eligen no trabajar para dedicarse a la maternidad y aquellas que no pudieron compatibilizar ambas cosas debido a barreras culturales. De la misma manera, otra de las interlocutoras opinó que hay mujeres que en su camino optaron por no seguir la carrera gerencial ya que consideran que sería demasiada carga compatibilizar el tener

un puesto gerencial mientras crían a sus hijos. En su caso, ella dio prioridad a su maternidad e igual continuó en su puesto directivo, porque considera que no debe ser visto como un impedimento. “La clave es la organización y la planificación”, destacó.

Otra de las entrevistadas explicó que el discurso que sostiene que la maternidad limita el crecimiento profesional de las mujeres persiste hasta que se experimenta algo que lo cambia. En su relato, hizo referencia a una comparación entre colegas de otros departamentos: “Una gerenta que es madre, yo sé que trabaja arduamente y realiza su trabajo de manera impecable, incluso le dedica horas extras. En contraste, otro gerente que fue padre dejó de hacer horas extras, aunque su trabajo seguía siendo de alta calidad”. Para la gerenta esto demostró que no tiene nada que ver con ser hombre o mujer, sino con el tipo de vida que la persona busca tener por fuera del trabajo. “El sector hotelero puede ser exigente, por lo que se debe elegir entre tener un trabajador esclavo o uno feliz. La ley también debe considerar a los padres, ya que solo se les otorgan 4 días de licencia. En algunos casos, hemos dado días adicionales a padres primerizos, por fuera de lo establecido por la ley. Se debe ser justo tanto para las mujeres como para los hombres”, concluyó.

Una de las interlocutoras reconoció que la maternidad sigue siendo un tema tabú en el ámbito laboral y que puede influir a la hora de elegir a una persona para un puesto gerencial. A pesar de que ella misma ha tenido que enfrentarse a la dificultad de combinar su trabajo como Gerenta General con su papel de madre, considera que la maternidad no debería ser vista como un impedimento para el desarrollo de la carrera profesional de una mujer. Cree que, en general, los empleadores prefieren contratar a personas que no tienen planes de tener hijos en el corto plazo, ya que esto se percibe como una inversión más segura en términos de tiempo y recursos. Sin embargo, también reconoció que cada empresa es diferente y que algunas pueden ser más abiertas a contratar a mujeres que son madres o que tienen planes de serlo en el futuro. “En general, la combinación entre la maternidad y la carrera profesional es posible si se cuenta con una buena organización y comunicación, tanto con la familia como con los subordinados y superiores en el trabajo”, afirmó.

“Siendo honesta, creo que la barrera personal más difícil que he enfrentado tiene que ver principalmente con la maternidad. Si miro hacia atrás, pagué un precio por tener la posición y el sueldo que tengo y hacer lo que me gusta. Tuve que faltar a muchas reuniones y actos escolares debido a los horarios y demandas laborales. Si bien tengo tres hijos maravillosos y todo está bien, como mujer he pagado el precio por ser madre. Por eso considero que la maternidad es la barrera principal para las mujeres en el ámbito laboral”, comentó una de las entrevistadas. Asimismo, destacó que es difícil encontrar un plan B o plan C para las tareas domésticas relacionadas con sostener una casa, ya que muchas veces no son compatibles con el sector hotelero. Para ella, decir “me voy porque tengo un acto” o “tengo que ir al pediatra”, sigue molestando en el ámbito laboral. Todavía existe la idea de que la madre es la responsable de todas las tareas domésticas, lo que hace que sea más difícil para las mujeres. Por otro lado, los hombres piden menos, lo que los hace más llevaderos en el trabajo. “Las empresas deben entender que tanto el padre como la madre pueden tener responsabilidades extralaborales y debemos acompañarlos en ellas. Las personas necesitan tener un equilibrio en su vida laboral, familiar y de ocio. Es importante que las empresas comprendan que el ocio es esencial para el bienestar de sus empleados, ya que les permite tener una perspectiva más amplia y enriquecedora”, concluyó.

Otra de las entrevistadas coincidió en que la maternidad es una situación complicada para la mujer, en donde si no tienes ayuda no podés llevarla a cabo; en cambio el padre sí puede sin ayuda porque “nadie le exige lo que se le exige a la madre”.

Barreras internas

Algunas de las gerentas identificaron la existencia de creencias negativas interiorizadas como un obstáculo en su trayectoria laboral. “Hay una barrera importante que enfrentamos las mujeres que es propia de nosotras mismas. Desde el ámbito académico hasta la misma carrera dentro de una organización, para aceptar alguna posición de liderazgo, tenemos que estar muy seguras y muy bien preparadas”, comentó una de las entrevistadas. Para ella, la causa de que a las mujeres se exijan más antes de aceptar una posición diferente es que la sociedad las mira con una lupa diferente a la de los hombres. Otra de las mujeres, luego de reconocer que las barreras autoimpuestas tienen presencia en la vida cotidiana de todas, consideró que el marco de origen de esta entrevista “en la cual una estudiante se plantea estas preguntas, es un avance significativo”. Además, afirmó que, en su caso como profesional con formación en humanidades y sociología, encuentra esta pregunta fascinante porque considera que es “fundamental analizar nuestras creencias y determinar si estas nos ayudan o nos limitan en la construcción de nuestra identidad. No sólo en términos de género, sino en general”.

“A mí me sucede algo en particular, donde todos mis miedos los relaciono con el género. Soy de cuestionarme mucho. De sentirme culpable. Y creo que es algo que le sucede a muchas mujeres”, desarrolló otra entrevistada. Además, consideró que es importante cuestionarse si estas creencias limitantes son una construcción social o si tienen un sustento real en el mundo laboral. Por ejemplo, al relacionarlo con la maternidad, es necesario preguntarse si la idea de que un embarazo representa una carga para el negocio es una mera creencia personal o si efectivamente se trata de una realidad en el ámbito laboral.

Por otro lado, algunas gerentas no han identificado la presencia de barreras autoimpuestas en el contexto en el que se encontraban. “Personalmente, no experimenté creencias negativas por el hecho de ser mujer. A lo sumo, lo puedo relacionar con que, si algo no pude lograr, fue porque me faltan las competencias necesarias”, afirmó una de ellas. También destacó una situación en su experiencia personal donde ha intentado convencer a otra persona de que era posible avanzar en su carrera, que debe sacarse el prejuicio, porque todo lo que decía, “lo repetía sin argumentos”. Tiene un pensamiento de que al tener un director hombre, él las maneja, pero, la entrevistada afirma que “ellas lo manejan a él”; y que las mujeres son muy astutas y capaces de manejar cualquier situación.

Barreras interaccionales

Una de las limitaciones²² que las entrevistadas reconocieron en la trayectoria laboral de las mujeres son los estereotipos y los roles de género. En este sentido, identificaron ciertas situaciones que se relacionan con el rol que se espera que cumpla una mujer según la cultura que se ha vivido y que aún persiste en la actualidad.

Una de las gerentas señaló que todavía persiste el tabú que sostiene que los hombres tienen más facilidades que las mujeres a la hora de realizar viajes de negocios. Aunque ambos tengan familia²³, se cree que el hombre tiene más facilidad para

²² Es importante tener en cuenta que la pregunta se refiere a las barreras que se vivieron en el pasado, por lo que las historias que se relatan tienen entre 20 y 30 años de antigüedad.

²³ Se considera familia a tener hijos, por lo que, el hombre sería padre y la mujer madre.

"agarrar la valija" que la mujer, quien suele estar más relacionada con las tareas del hogar y se adapta a las necesidades de sus hijos. "Esta percepción sigue siendo un obstáculo para las mujeres en el ámbito laboral", afirmó.

"Pasé por experiencias en donde otros directivos asumieron que las mujeres éramos incapaces de realizar los trabajos que están definidos culturalmente como 'masculinos'", comentó una de las mujeres. Según la entrevistada, se percibe que esta situación ha experimentado cambios en la actualidad, aunque aún persiste en cierta medida. Generalmente, al analizar películas o fotografías utilizadas en las publicidades de diversas organizaciones, puede observarse una tendencia a mostrar a las mujeres en roles tales como camareras, recepcionistas o como mucamas, mientras que a los hombres se les representa como chefs, botones o directores. Asimismo, destacó que este cambio del estereotipo se ve más reflejado en los hoteles boutique, donde se comenzó a implementar otra mirada. También comentó que, en su equipo de trabajo, actualmente incorpora a ambos géneros en cualquier departamento para hacer su parte en el avance necesario en la sociedad.

De la misma manera, otra de las mujeres destacó que la problemática de la discriminación de género va más allá de los puestos de liderazgo y se encuentra en la base del crecimiento laboral. "En los puestos que son considerados más nivelables, existe una marcada división entre aquellos que se consideran destinados para hombres y aquellos que se consideran destinados para mujeres, como por ejemplo los departamentos de mantenimiento y de mucamas", ejemplificó. Según su experiencia y la de sus compañeras, es posible que una mujer no sea contratada simplemente "por ser mujer".

Según una de las entrevistadas, en general siempre se han encontrado mayores obstáculos para las mujeres en cualquier actividad económica, a pesar de los reconocimientos que han surgido en la actualidad. Explicó que la razón de esto es que "estas actividades, en sus inicios, fueron concebidas y lideradas por hombres, con una perspectiva, metodología y forma de conformar equipos diferentes a las de las mujeres". Aunque la gerenta reconoció que estamos en presencia de un cambio, afirmó que todavía queda un largo camino por recorrer.

Para otra de las interlocutoras aún persisten en la sociedad muchos mensajes que imponen roles específicos a las mujeres y estas ideas son transmitidas por familias que siguen reproduciéndolas. "Por eso creo que estamos en un proceso de cambio. Afortunadamente, las mujeres están encontrando formas de resolver las dificultades, especialmente en lo que respecta a la maternidad y las responsabilidades del hogar", afirmó y agregó que considera que en su caso se dio de una manera distinta: "Mi ventaja es que al trabajar en una empresa familiar, tuve el respaldo de mi padre para cubrir la posición. Él me fue formando y me transmitió su mirada de la forma de trabajar". Sin embargo, reconoció que en otras familias se le daría automáticamente la posición al hombre, pero en su caso, la educación y la mentalidad de su padre permitieron que no experimentara barreras en relación al rol que "debe cumplir" la mujer dentro de una organización; aunque señaló que sí ha enfrentado obstáculos en otros lugares, especialmente en lo que se refiere a cubrir posiciones y ser aceptada en ciertos ámbitos.

Según una de las mujeres, los géneros tienen diferencias en sus características, por lo que es aceptado culturalmente que algunas actividades se asocien con el género femenino y otras con el masculino. Sin embargo, esto no debería impedir que las mujeres puedan realizarlas. "No sé por qué se establece que las mujeres no pueden, lo positivo es que con el correr del tiempo demostramos que sí podemos, tenemos primeras ministro, mujeres en grandes puestos, presidentas... pero para mí, todavía no es suficiente. Si pongo mi ficha de confianza en la hotelería, creo que es uno de los

sectores económicos que va más encaminado. En comparación con otros, avanzó muchísimo”.

Una de las entrevistadas opinó que en cada hotel se debería hacer un análisis de la cantidad de mujeres que trabajan y ocupan puestos que tradicionalmente han sido ocupados por hombres y viceversa. Para ella, un ejemplo claro es que, en el departamento de mantenimiento, por lo general solo se encuentran hombres. Sin embargo, en su hotel están comenzando a capacitar a mujeres con habilidades que se adapten a ese puesto, lo que considera un aporte importante a la sociedad. De manera similar, la gerenta afirmó que, en el departamento de pisos, donde tradicionalmente solo se emplea a mujeres, ellos tienen hombres que son muy cuidadosos y buenos en su trabajo. En resumen, la gerenta entiende que es importante romper los estereotipos de género en el sector hotelero y valorar a cada empleado según sus habilidades y capacidades, independientemente de su género. Además, considera que es fundamental que los cambios en la inclusión laboral no se limiten a un mero cumplimiento de un porcentaje establecido, sino que realmente se abran oportunidades para las minorías y se fomente la igualdad de oportunidades. Esto incluye no solo a las mujeres, sino también a las personas trans y a cualquier otra minoría que haya sido históricamente marginada en el ámbito laboral, ya que “al crear un ambiente de trabajo inclusivo y diverso, se promueve la innovación, la creatividad y la productividad, lo que beneficia no solo a los empleados, sino también a la empresa en general”. Asimismo, la entrevistada mencionó que muchas cadenas hoteleras hablan de inclusión, pero en realidad no la practican ya que, en sus hoteles, la mayoría de los trabajadores y líderes son hombres, como si las mujeres no tuvieran la oportunidad de estar en esos puestos. Sin embargo, en su hotel se toman muy en serio la equidad de género y cuentan con muchas mujeres líderes que desempeñan roles en distintas áreas.

Capítulo tres. Resultados segunda parte

Es importante destacar que, aunque algunas de las barreras que enfrentan las mujeres en su trayectoria laboral pueden disminuir una vez que alcanzan un puesto directivo, no desaparecen por completo. De hecho, en algunos casos, pueden manifestarse de manera diferente una vez que las mujeres ocupan cargos de liderazgo. “Aunque hoy en día hay reconocimientos, las mujeres todavía enfrentan mayores obstáculos por su género. Es necesario seguir trabajando en la igualdad de género para poder superar estas barreras y lograr una verdadera inclusión de la mujer en los puestos directivos”, afirmó una de las gerentas.

La discriminación de género es un problema muy real en el mundo laboral, especialmente para las mujeres. Las entrevistadas de esta investigación compartieron sus experiencias personales en este tema y las dificultades que enfrentan en su día a día. Durante el transcurso de las conversaciones, las mujeres descubrieron una cantidad significativamente mayor de situaciones de discriminación abierta y encubierta de las que originalmente habían informado al describir los obstáculos en su carrera.

En algunos testimonios se evidenció que ser joven e inexperto puede ser un obstáculo y cómo la intersección entre género y edad afecta las relaciones de poder. Las mujeres jóvenes en puestos de liderazgo son más propensas a ver su autoridad cuestionada y resistida. A pesar de ello, algunas entrevistadas evitaron utilizar el término "barreras" y afirmaron que solo existen dificultades que deben ser consideradas como desafíos por superar.

Dificultades en la organización familiar

En la actualidad, la organización de la familia es fundamental para el éxito de las mujeres en puestos directivos. Aunque todavía existe el paradigma tradicional en donde la mujer se ocupa de la familia mientras el hombre trabaja, cada vez más hombres se involucran en los roles domésticos.

Todas las entrevistadas coincidieron en que, en el sector hotelero, donde la disponibilidad horaria es esencial, el apoyo del entorno y la ayuda doméstica son cruciales para poder ejercer su cargo. Es fundamental tener en cuenta que “es imposible estar físicamente en dos lugares al mismo tiempo”, lo que implica una mayor responsabilidad y tiempo en el trabajo, según comentó una de las mujeres. El trabajo en los puestos de jerarquía puede ser muy demandante y requiere mucho tiempo y responsabilidad. Es por eso que es importante contar con puntos de apoyo, como alguien que cuide a tus hijos, ya sea un empleado, abuelos, padres, entre otros; “así como elegir un colegio que entienda la vida profesional de las madres”, señaló una de las gerentas. Varias de las interlocutoras coincidieron en que no podrían ocupar el puesto de Gerenta General si estuvieran solas con sus hijos. “Si no tuviera apoyo, una contención familiar que me ayudara, no podría desarrollar esas funciones”, explicó una de ellas. Además, es importante destacar que “sin la ayuda familiar podría ser desestabilizante”.

Una de las entrevistadas comentó que en su caso no cuenta con ayuda doméstica porque su hogar es pequeño, pero considera fundamental el apoyo familiar, ya que sin su marido no sería lo mismo. “Mi carrera me demanda horarios diferentes a los que todos llaman 'normal', trabajamos fines de semana, en las vacaciones de los demás, llegamos tarde a casa y estamos conectados las 24hs; por lo que el apoyo y comprensión de la familia es todo”, destacó.

Así mismo, otras dos gerentas coincidieron respecto a los horarios laborales. “La hotelería es una actividad que, en muchas localidades, está abierta las 24 hs, los 365 días del año; y la disponibilidad horaria requiere asistencia para cubrir demandas familiares”, afirmó una de ellas. “En mi caso particular no tengo horarios fijos de trabajo”, destacó otra.

La ayuda doméstica es importante porque, con la tecnología actual, con los recientes avances tecnológicos, los requerimientos laborales pueden darse en horarios aptos para comunicarse con otros continentes. También suceden urgencias laborales fuera del horario establecido, lo que “requiere que uno a veces tenga que frenar las tareas de limpieza y orden diario”. Por eso, tal y como afirmó una de las entrevistadas: “para tener un puesto de jerarquía, es necesario tener una ayuda doméstica para apoyar la armonía de la casa”.

Asimismo, otra de las mujeres comentó que la conciliación de la vida familiar y laboral en un puesto jerárquico debería tener el mismo grado de dificultad para una mujer que para un hombre. Sin embargo, explicó que la diferencia se encuentra en que “está culturalmente normalizado que el hombre deje a un lado las labores domésticas o el cuidado de los hijos para realizar alguna tarea determinada del trabajo, mientras que todavía cuesta aceptar la idea de que la mujer está cumpliendo ese mismo rol”. De la misma manera, una de las entrevistadas comentó que, aunque los puestos de gerencia suenan muy atractivos, requieren un gran sacrificio en términos de disponibilidad horaria. Esto constituye un obstáculo para desarrollar una carrera, especialmente en mujeres, ya que “a la hora de equilibrar la vida familiar y laboral, las mujeres suelen verse más afectadas que los hombres. La balanza nunca se inclina a su favor”.

Otra de las gerentas comentó que, aunque es su elección de vida, considera que vive en una maratón continua. “Empiezo temprano, a las 7 de la mañana y no termino hasta las 12 de la noche. Aunque tengo un breve descanso en la oficina, siempre estoy ocupada recibiendo gente y revisando el sistema. Nunca tengo tiempo para descansar durante el día, excepto cuando me voy a dormir, pero incluso entonces, me duermo tan pronto como mi cabeza toca la almohada”, explicó y agregó que la idea de combinar la vida familiar y el trabajo puede ser agotadora, pero trata de hacer todo lo posible para cumplir con sus responsabilidades y compromisos en ambas áreas. De la misma manera, otra interlocutora consideró que es una lucha continua encontrar un equilibrio y asegurarse que el resultado final sea satisfactorio. “En comparación con los hombres gerentes, las mujeres pueden tener más limitaciones en cuanto a la disponibilidad horaria debido a las responsabilidades familiares, como en mi caso, que tengo dos hijos y no quiero delegar su cuidado a otra persona. Aunque puede haber limitaciones, creo que puedo hacer mi trabajo tan bien como cualquier hombre o mujer, siempre y cuando me proponga el objetivo”. Sumado a esto, la entrevistada destacó que es importante no ver la maternidad como algo negativo que te quita tiempo o te distrae del trabajo. En definitiva, el equilibrio entre la vida personal y laboral es crucial para tener una vida plena y satisfactoria.

Una de las gerentas desarrolló que “actualmente se valora mucho la posición de las mujeres en puestos de decisión”. Sin embargo, todavía existe un tabú en torno a las mujeres que ocupan puestos directivos y viajan, ya que se espera que sean ellas quienes se adapten a las responsabilidades del hogar, mientras que los hombres pueden viajar con mayor facilidad. A pesar de esto, las primeras están tratando de evolucionar y superar estos obstáculos y las empresas están trabajando para adaptarse a sus necesidades. La entrevistada también mencionó que, en algunos casos, a las mujeres se les ha negado ciertas oportunidades de trabajo debido a sus responsabilidades familiares.

Como se mencionó anteriormente, la hotelería es un rubro que requiere de mucha disponibilidad horaria y es por eso que contar con una familia que apoye la trayectoria profesional es fundamental. Así lo afirma una gerenta, quien también destacó la importancia de la organización y el apoyo de gente de confianza. Otra participante, coincide con ello y que destacó que “aunque tengas la motivación y la voluntad, si no puedes acomodarte, simplemente no funciona”.

De acuerdo a las entrevistadas, la idea de combinar la maternidad con la vida profesional puede ser un desafío, pero es posible lograr un equilibrio. Una de ellas señaló que la posibilidad de trabajar en hoteles abiertos las 24 horas hace que se esté "pendiente del trabajo 24x7", pero destacó que "se puede organizar". Otra gerenta, coincidió en que no es lo mismo trabajar en una oficina de 8 a 16hs y cerrar, que estar disponible en todo momento para un hotel que es muy demandante y requiere atención constante. “Estoy conectada las 24 horas del día, atendiendo llamadas y solucionando problemas en cualquier momento”, explicó. Además, la posición en la que se encuentran no les permite hacer *home office*, por lo tanto, deben estar siempre presentes en el hotel.

Otra entrevistada mencionó que "depende de la edad de los hijos" y que es importante "pedir y tener ayuda" para lograr un equilibrio ya que “es fundamental auto ordenarse con las prioridades y hacer que el contexto las respete”. Aunque la gente le preguntara con sorpresa cómo podía seguir siendo directora y ser madre al mismo tiempo, ella no veía ningún problema en ello. “Yo puedo mantener el mismo nivel de desempeño como directora, planifico situaciones y me aseguro de que mis subordinados estén preparados para tomar decisiones en mi ausencia”, aseguró. Según ella, la comunicación y la responsabilidad son fundamentales para mantener una carrera gerencial exitosa, incluso cuando se es madre; depende de uno mismo y de la compañía que lo apoye para asegurarse de que todo esté en orden cuando se toma un tiempo libre.

En contraposición, otra gerenta contó que “ha visto mujeres en su entorno que, especialmente después de ser madres, han tenido que renunciar a puestos en grandes hoteles para buscar trabajos en hoteles más pequeños que les permitan tener un mejor equilibrio entre su vida personal y laboral, algo que una cadena no permitía considerar. Entonces, se pierde a muchas personas valiosas”.

En relación a si la maternidad tuvo un impacto negativo en la carrera profesional, a pesar de los desafíos, varias de las entrevistadas comentaron que el sector le permitió ejercer la maternidad, aunque reconocen que no siempre resultó sencillo poder combinar ambos roles y que para ello se requiere un mayor esfuerzo para alcanzar las metas. “Las empresas deberían considerarla como algo natural y no como una discapacidad. Depende tanto de la empresa como de la persona poder afrontar este proceso de manera adecuada”, comentó una de ellas. “La manera en que cada gerenta aborda la situación puede influir de forma incorrecta”, coincidió otra consultada.

Una de las entrevistadas expresó que, durante la infancia de sus hijos, requería de la ayuda de su esposo para encargarse de las tareas domésticas y el cuidado de los niños. En retrospectiva, reconoce que "sacrificó algunos momentos importantes en la educación de sus hijos al tratar de mantener su trabajo"; admite que no siempre fue fácil equilibrar su "vida profesional y la maternidad" y que a veces tuvo que perderse eventos importantes como "citas médicas, actos escolares", entre otros. Incluso, otra gerenta afirmó que pudo ser madre gracias a poder ocupar un puesto gerencial, ya

que podía arreglarse de una manera que, si arreglarse de una manera que, de haber estado en otro puesto, no hubiera podido coordinar.

Otra mujer afirmó que nunca experimentó el ser mujer como un impedimento para acceder a un puesto de jefatura en este sector. En el pasado, quizás “si les hicieron preguntas muy personales relacionadas con tener hijos” y destacó que presencié una ocasión en la que una compañía prefirió contratar a un gerente hombre en lugar de una mujer para una posición de gerencia por “si llegara a tener un hijo”, lo que terminó por tratarse de un perfil más enfocado en el género que en el equipo en sí. De todas maneras, la gerenta destacó que hoy en día no cree que esto suceda ya que es un poco “*vintage*”.

Lejos de interpretar que el ser madre es contraproducente para una empresa, para algunas entrevistadas, las mujeres con hijos son más prácticas y tienen la posibilidad de realizar varias tareas al mismo tiempo ya que, según una de ellas: “Tener hijos ha ampliado mi mundo y ha enriquecido mi vida. Esto es algo que también le aporta al hotel, no se lo quita” y que el “desafío consiste en poder combinarlos”. Otra gerenta comentó: “Si hago un análisis cuidadoso de mi experiencia, me doy cuenta de que he atravesado la experiencia de tener hijos y de compatibilizar todo lo que implica la vida doméstica, con una gran empresa como es el hotel. Poder compatibilizar todo esto es realmente complejo, pero creo que también demuestra que las personas que pueden hacerlo han desarrollado otras virtudes”. Pero el problema radica en “que no todo el mundo lo entiende de la misma manera”, comentó otra de las mujeres.

Una de las entrevistadas afirmó que hay que enfrentar los comentarios negativos con argumentos sólidos. En la actualidad, un solo salario no es suficiente y ambos miembros de la pareja necesitan trabajar, especialmente si la mujer ocupa un puesto gerencial y gana más que su esposo. “A mí me llena de orgullo ser una mujer exitosa, pero no me gusta que me definan solo por mi género. Ser madre es una parte importante de mi vida, pero también soy una gerente comprometida y eficiente. Si alguien me critica, es un problema de ellos, no mío. No me interesa escuchar comentarios negativos sobre mi capacidad para equilibrar ambas responsabilidades”, concluyó.

Asimismo, en los relatos de las entrevistadas se destaca la importancia de romper los paradigmas culturales que impiden que más mujeres ocupen cargos jerárquicos en el ámbito laboral. Una de las gerentas señaló que “no es una cuestión de capacidad de las mujeres”, sino de cultura organizacional. Otra interlocutora afirmó que la maternidad no debería impedir el crecimiento profesional. En definitiva, todas coinciden en que la clave es vivir la maternidad y la vida profesional de forma natural y no como un obstáculo.

Culpas y miedos

Una de las gerentas identificó que las barreras autoimpuestas siguen presentes cuando se alcanza un cargo gerencial y destaca que, a veces, sus propias creencias pueden limitar sus posibilidades, por lo que es importante cuestionarse si lo que creen es realmente cierto o simplemente una idea en su cabeza. “Una vez me encontré en una situación en la que tenía que resolver algunos asuntos personales en el extranjero. Pensaba que no quería tomarme vacaciones porque tenía trabajo por hacer y reuniones programadas. Me dije a mí misma que si le decía esto a mi jefe, él pensaría que no me importa el negocio. Me estaba creando una conversación interna en mi cabeza. Finalmente, pude sentarme con mi jefe y compartir mis preocupaciones. Para mi sorpresa, su respuesta fue: “¿Cómo puedo ayudarte? ¿Quieres que pague tus

pasajes?. Me di cuenta de que no necesitaba pedir permiso, solo necesitaba organizar las cosas”, concluyó.

Otra entrevistada comentó que “en cierta medida, existe una creencia negativa arraigada en algunas mujeres que nos lleva a sentirnos culpables en situaciones específicas. Por ejemplo, cuando dejamos a un hijo en la guardería, pensamos que somos las peores madres del mundo. La verdad que esto no es así, es importante remarcar que dejarlo en un ambiente seguro y adecuado para su cuidado no implica ninguna deficiencia en la maternidad”.

Otra mujer, aseguró que “lamentablemente, algunas personas han sufrido discriminación de género en el pasado y como resultado se encuentran resentidas. Esto puede llevarlas a imponerse barreras en su posición actual”, como es el caso de una de sus compañeras de trabajo quien menciona que hoy en día, ella misma limita sus acciones por miedo a lo que opinen las demás personas.

Comentarios despectivos

Una de las interlocutoras mencionó que suele recibir comentarios basados en su género en lugar de ser considerada exigente. Otra gerente afirmó que escucha comentarios despectivos sobre su género todos los días y, aunque no es un problema en su hotel actual, ha experimentado situaciones similares en otros lugares. También se destacó la importancia de saber cómo responder a estos comentarios y no quedarse callado. Asimismo, algunas entrevistadas discutieron la importancia de no permitir que nadie les grite, independientemente de su género. Por otro lado, se habló de la percepción de las mujeres en cuanto a su tono de voz y cómo esto puede ser interpretado por otros en el ambiente laboral. Las entrevistadas expresaron que esto puede ser difícil de manejar y, en algunos casos, han recibido sugerencias para suavizarlo.

“En cuestiones de género, hay algo que me sucede a diario y que me molesta e incomoda muchísimo. He experimentado esto incluso con el personal. Cuando doy una indicación, en lugar de recibir comentarios como que soy exigente, se usan calificativos basados en mi género. He llegado a escuchar que estoy 'histérica', o incluso 'mal atendida'. Prefiero que me llamen 'hincha', en lugar de utilizar esos comentarios basados en mi género”. Sumado a esto, la entrevistada comentó que también le ocurre con los colaboradores e incluso con ciertas personas que ocupan puestos muy importantes en la gestión. “También, hace muchos años, tuve una situación muy desagradable cuando estaba embarazada de mi segundo hijo. Le informé a un gerente y él me respondió de manera violenta, diciendo: “¿Y qué? ¿Debo felicitarte o qué se supone que tengo que hacer?”. Por mi personalidad, puedo manejar este tipo de comentarios y responder, incluso le dije que no necesitaba que me felicitaran, ya que no era el padre. Sin embargo, sigue siendo desagradable”, agregó.

Con respecto a los comentarios fuera de lugar, otra entrevistada afirmó que todos los días escucha comentarios despectivos sobre su género. Aclaró que no es un problema en el hotel donde trabaja actualmente, pero ha experimentado situaciones similares en otros lugares. La frase “estás en tus días” es un ejemplo típico de estos comentarios. De todas formas, la gerente cree que es necesario saber cómo cortar la conversación y no quedarse callado frente a los comentarios desagradables. Como ella misma afirma: “Ah, pero eso lo escucho todos los días. Si yo estoy al lado y te lo escucho, te lo retruco”, concluyó.

Una entrevistada comentó que ha recibido comentarios como “vas a cazar más moscas con miel que con vinagre” al momento de indicarle a uno de sus empleados que está haciendo mal sus tareas. “Puedo trabajar en mi forma de decirlo, pero el mensaje es el mismo. No está bueno que me trates de loca porque debo indicar algo”, agregó. Asimismo, explicó que lo importante está en no permitir que nadie te grite, más allá del género. “No está bueno que un gerente masculino grite para imponer, ahí es donde una misma debe frenarlo y decirle no, no me grites”. En relación a eso, otra gerente hizo alusión a una situación similar que atravesó cuando trabajaba en otro hotel, donde su supervisor le levantó la voz. “Fue una situación que no me olvido más, claramente me gritó porque sabía que era mujer y podía hacerlo, si era un hombre no porque le reaccionaba pegando”, explicó y aclaró que se trataba de un “abuso de poder” fundado en su género.

Otra entrevistada afirmó que intenta no hablar con voz alta porque cree que la gente interpreta esto como una señal de lucha. A pesar de que a veces quiere gritar, se contiene. También mencionó que no recuerda haber experimentado ninguna micro agresión y consideró que trabaja en una empresa donde no se habla o se clasifica según el género.

“Debido a mi ascendencia italiana, tiendo a ser muy expresiva y enérgica. A veces hablo en voz alta y un compañero me sugirió que suavizara mi tono y transmitiera las cosas de otra manera. No sentí que esto fuera una crítica con perspectiva de género, sino más bien un consejo para mejorar la forma en que comunico mis ideas”, explicó una gerente. Cuando se emociona por algo, la entrevistada suele levantar el volumen de su voz y, entre risas, afirma que, sus reuniones familiares suelen ser muy “tananas”.

Efectos de las bromas sexistas en el ambiente laboral

Se pudieron recopilar diversas experiencias en las que las mujeres fueron víctimas de comportamientos inapropiados por parte de sus colegas masculinos. Desde comentarios desubicados hasta agresiones físicas, estas situaciones han sido una realidad para muchas mujeres en el ámbito hotelero. Sin embargo, las gerentas destacaron la importancia de la conciencia generacional y cómo la nueva generación está dispuesta a no tolerar más este tipo de comportamientos. A continuación, se presentan algunas de las citas más impactantes que surgieron de estas entrevistas.

Una de las gerentas hizo referencia a situaciones del pasado donde sus directores “eran un asco y se aprovechaban de que ella era chica”. Sin embargo, se alegra de que la generación más joven ahora esté más consciente y no tolere ese comportamiento. La entrevistada describió cómo su antiguo director la agarraba del cuello o del brazo y le hacía comentarios inapropiados sobre su apariencia física, como “estás más flaca”, para luego pedirle favores y obtener su ayuda. “Es algo totalmente perverso y una realidad que antes se vivía siempre”, concluyó.

De la misma manera, otra consultada afirmó que cuando empezó en hotelería, era mucho más vulnerable. “Me han hecho comentarios de cualquier tipo, desubicados. Pero nunca le di la importancia suficiente para que afecte mi camino, nunca permití que eso no me deje crecer. Por eso quedaban como comentarios al pasar”, explicó. Además, la gerente destacó que, si en la actualidad le hicieran un chiste de ese estilo, ya no lo dejaría pasar y se vería obligada a responder.

Otra entrevistada afirmó que, en su opinión, para las mujeres siempre es más difícil que para los hombres. Según su experiencia, los hombres tienen una ventaja injusta y suelen pasar por encima de ellas. Adicionalmente, relató haber visto casos en los que gerentes fueron acusados de comportamientos inapropiados con empleadas, pero en

lugar de ser despedidos, simplemente fueron transferidos a otra área. “Se oculta mucho debajo de la alfombra, es increíble. No estamos donde queremos estar todavía y menos en Latinoamérica lamentablemente”.

Para otra consultada, las bromas sexistas sobre qué ropa se puso o su apariencia física suceden todo el tiempo. “En espacios fuera de mi organización, escucho todo el tiempo como los hombres opinan del cuerpo de las mujeres”, comentó.

De la misma manera, una gerenta hizo referencia a un incidente en un congreso relativamente actual en el que una colega subió al escenario para dar una charla, pero en lugar de prestar atención a un tema tan interesante, los hombres sentados a su lado comentaban sobre su busto. “Un comportamiento muy desagradable. Cuando viví esa situación, me dije a mi misma que la próxima lo voy a parar porque nadie habla de los genitales del hombre, ni de ninguna cuestión física, siempre hablas de sus capacidades”, explicó. “Antes yo asistía a reuniones con hombres y siempre estaba el comentario de la forma de vestirse de alguien. Era un ambiente muy machista”, afirmó otra gerenta. A su vez, destacó que eran situaciones que la hacían sentir muy vulnerable y sentía que “el corazón se le iba a salir del cuerpo” cada vez que debía asistir a ellas. “Fueron situaciones incómodas, pero siempre creo que, con el tiempo, aprendí a manejarlo. No te queda otra opción”, concluyó.

Otra entrevistada comentó que en algunas ocasiones ha asistido a eventos fuera del hotel, representando a su establecimiento y ha experimentado situaciones incómodas en las que hombres han hecho comentarios inapropiados hacia ella, como piropos fuera de lugar. Aunque la persona señala que un piropo bien dicho podría ser recibido de otra manera, en estos casos en particular resultaron incómodos y poco profesionales, especialmente cuando era más joven. Otra gerenta, comentó una situación muy habitual, donde algún hombre decía una mala palabra y se corregía diciendo “ay perdón porque sos mujer”. “Pero si decís algo que no corresponde, para mujeres u hombres es lo mismo por igual”, concluyó. Una de las mujeres ha experimentado situaciones en las que, al tratar con proveedores varones, han creído que por ser mujer podría ser objeto de comentarios inapropiados o incluso acercamientos no deseados. “Se piensan que te pueden hacer un ojito y les das una chance”, explicó. Sin embargo, la gerenta indicó que, aunque en algún momento haya permitido ciertas libertades, sabe cómo establecer límites claros y contundentes. Además, la entrevistada comentó que en su equipo de trabajo han atravesado situaciones en donde algunos miembros, como cocineros o bacheros, mantenían una actitud machista. Para abordar esta situación, el gerente de alimentos y bebidas implementó un sistema mediante el cual se emiten tarjetas amarillas o rojas, con el fin de prohibir cualquier tipo de comentario o actitud machista. El objetivo de este sistema es proteger el ambiente laboral de las mujeres que trabajan en el salón y para reforzar su efectividad, se estableció que, al acumular tres tarjetas rojas, se debe abandonar el trabajo. La interlocutora comentó que ella misma fue testigo de esta política y considera que es un paso necesario para asegurar que las mujeres trabajen en un ambiente respetuoso y libre de discriminación.

La invisibilidad de la mujer en espacios de discusión

En el ámbito laboral, las mujeres se enfrentan a la falta de respeto hacia sus ideas, según lo expresado por varias entrevistadas. A pesar de estas dificultades, destacaron la importancia de empoderarse y no depender de nadie para lograr el reconocimiento que merecen. En este sentido, algunas destacan la necesidad de elegir bien las batallas para lograr los objetivos, mientras que otras subrayan la importancia de tener un liderazgo interno fuerte y destacarse por la forma de manejar situaciones. Por último, ellas coincidieron en que es fundamental trabajar en empresas que valoren la igualdad de género y no perpetúen la mentalidad machista.

Según una de las entrevistadas, existe una barrera generacional en la que los hombres mayores están menos acostumbrados a trabajar con mujeres, lo que dificulta la comunicación y el respeto a las ideas de estas últimas. En ocasiones, aunque la solución a un problema sea propuesta por una mujer, debe ser repetida por un supervisor masculino para que sea atendida por el resto del equipo. Esto se debe a la falta de confianza y respeto que se tiene hacia las mujeres en algunos entornos laborales. “Me paso muchas veces, la solución la sabes, la tenes, la decís y hasta que no viene un supervisor hombre y repite lo que vos decis, recién ahí te dan bola”, detalló una entrevistada. Adicionalmente, la gerenta hizo alusión a que, en una reunión reciente, un hombre la interrumpió y repitió lo que ella acababa de decir, atribuyéndose la idea. Ella reaccionó aclarando que, si alguien tenía dudas, debería preguntarle directamente. “Yo no necesito que alguien traduzca por mi por ser mujer”, explicó. Asimismo destacó que, cuando suceden estas situaciones, hay otras personas que le insisten en que no le dé importancia al tema, pero ellos “no saben lo que es estar en una reunión con un hombre más grande que vos y que automáticamente al hablar, pase un camión por encima”, puntualizó. En definitiva, la persona entrevistada reconoció que es difícil encontrar un equilibrio en situaciones de este tipo y que, a veces, es importante ceder el crédito para lograr el resultado final deseado. “Hay veces que, para lograr los objetivos, es necesario elegir bien las batallas y, en algunos casos, puede ser más conveniente dejar que la persona crea que la idea fue suya. Eso es algo que aprendí siendo mujer”, concluyó.

Asimismo, otra gerenta comentó que hace unos años atrás, el hecho de plantear una idea o situación siendo mujer implicaba una “evaluación más crítica” en donde los interlocutores se mantenían pendientes de lo que una dijera. De la misma manera, la entrevistada puntualizó en que el reconocimiento por haber planteado algo siendo mujer era “ahh mira”, haciendo alusión a una cara sorprendida, ya que no lo esperaban.

Para otra de las entrevistadas todo sucede (o no) por el liderazgo interno que posee cada una. La forma de ser, en donde se destaque cómo te manejas, como te parás, cómo enfrentas situaciones, “creo que eso es lo que marca la diferencia”, afirmó. Depende de uno, de empoderarse, de no depender de nadie, que las cosas estén claras, saber plantearse en el lugar, todo eso “te facilita ser quien sos y ser avalado. Hay que ser flexible en las situaciones día a día sin pedir permiso”, agregó. Así mismo, otra gerenta afirmó que, si hay alguna situación en la que no te valoran, no hay que quedarse callado, “simplemente hacerte valer y decir perdón, ¿por qué?, ¿por ser mujer?”, concluyó.

Una de las consultadas comentó que una de sus grandes dificultades es contener las lágrimas en una reunión para evitar que el mensaje que quiere transmitir no llegue a ser escuchado. “Si perdiera el control y me pusiera a llorar, el hombre que tengo enfrente dejaría de prestar atención. Es injusto, ya que debería poder expresarme sin importar mi estado emocional. La angustia forma parte del problema y no invalida lo que tengo para decir”, explicó.

Otra entrevistada afirmó que cuando era más chica veía mucho más la mentalidad “machista de comparar a las mujeres en sus decisiones”, pero cree que por suerte eso ya avanzó. En función de la experiencia de varias consultadas, se destacó que algunas de las situaciones que vivieron no tuvieron lugar en su organización ya que “si hubiese sido el caso, me hubiese abierto”, destacó una de ellas. “Cuando hay una empresa que tiene esa acepción, es muy difícil modificar ese pensamiento y luchar. Para poder crecer como debemos, es mejor estar en una empresa que sí lo permita”, agregó. Otra gerenta destacó que las mujeres que están en puestos gerenciales hoy

en día se lo deben a su propio carácter. “Yo entro a una reunión y dejó bien en claro que entre. Cuando era más chica era bastante tímida, pero la experiencia de mi vida me llevó a esta personalidad. Ya con 47 años no me importa nada. Soy mujer, tengo este puesto y no me importa lo que piensas”.

Afrontar la creencia masculina de que solo los hombres pueden estar a cargo

Desde ser confundidas con secretarias en reuniones, hasta enfrentarse a solicitudes provenientes de los huéspedes para hablar con un hombre de alto rango; estas mujeres enfrentan diariamente situaciones que reflejan la creencia masculina de que solo los hombres pueden estar a cargo.

Una de las entrevistadas comentó que, hace 10 años, solía ser la única mujer presente en las reuniones donde asistían directores de Recursos Humanos. “En alguna que otra ocasión, durante alguna reunión de la cámara de hoteles me confundieron con la secretaria de alguien y tuve que aclarar que no lo era”, explicó y agregó que les responde que no es la secretaria de nadie, sino la Gerenta General de un hotel. Pero, lejos de disculparse, la respuesta de los hombres siempre era la misma: “Ah, claro, pensamos que era la secretaria de alguien”, ejemplificó. De la misma manera, otra gerenta coincidió en que la consideraban “la secretaria de” en varias ocasiones y, asimismo, “en reuniones internacionales, cuando dicen ahí viene el '*manager*' esperan un varón y de repente aparece una mujer. Les choca un montón”, ejemplificó. “El hotel donde trabajo pertenece a un sindicato y hoy en día me siguen diciendo que soy 'la secretaria de' ...todo el tiempo. Ellos no entienden que puedo ser mujer y ser gerenta, se piensan que ese puesto no existe, lo hacen desde la ignorancia y también desde una creencia masculina de la cultura donde solo el hombre puede estar a cargo, entonces no comprenden que yo mujer pueda estar a cargo”, concluyó otra entrevistada.

A modo de retomar el relato de la primera gerenta, ella narró situaciones en donde era la única mujer presente. Por ejemplo, en las reuniones de varios hoteles con jefes de seguridad, solía pasarle que era la única mujer que tenía a cargo la seguridad de un hotel y “al principio puede ser chocante”, explicó. Sin embargo, una vez que la entrevistada “empieza a actuar, las personas en general rompen con ese estereotipo”, aclaró. Para la gerenta es importante destacar que esto sucede cada vez menos, ya que ahora hay más mujeres en roles gerenciales.

Para otra entrevistada, el camino para llegar a puestos de liderazgo incluye sacrificios y obstáculos, por ello no todo el mundo logra alcanzarlos. “Evidentemente hay una tendencia en que los hombres se quedan y esto es porque son reconocidos más rápidos, en más corto plazo que las mujeres”, explicó. Además reconoció que, para estas últimas, el camino es más difícil. “En las cadenas que yo trabajé hay mujeres que están hace mucho tiempo y no escalan. Gerentas generales que hayan empezado de abajo en una cadena grande, solo puedo reconocer una”, comentó. Asimismo, durante la entrevista también resaltó que “los diplomas son más significativos para que las mujeres sean consideradas creíbles en comparación con los hombres”, dando a entender que ellas deben demostrar lo que valen, mientras que los hombres son percibidos como competentes hasta que se demuestre lo contrario. Por otro lado, una entrevistada mencionó que su experiencia en el turismo le llevó a notar que las mujeres tienen que prepararse más para destacar, mientras que muchos hombres consiguen empleos en este sector mediante recomendaciones, sin haber estudiado previamente.

Otra gerenta identificó la misma situación de no ser tomada en cuenta solo por ser mujer, pero relacionada a los huéspedes. “Yo no soy de esos gerentes que está en el último piso y no ven nunca a nadie, estoy siempre en *lobby* y hablé con todos; y si alguien quiere hablar con el gerente, estoy disponible. Sí me ha pasado que los huéspedes me digan ‘¿pero no hay un gerente?’ como si la palabra gerente estuviera relacionada con el varón”. La entrevistada afirmó que, en lo que es el manejo de su organización, no ha sentido esas diferencias y que, a lo largo de todos sus años de experiencia, ha podido demostrar que puede ocupar el cargo con la misma dificultades y virtudes que cualquier gerente varón”. Así mismo, otra consultada también ha identificado situaciones en la que los huéspedes, cuando tienen algún problema y ella intenta resolverlo, le piden hablar con un hombre de alto rango. “Te das cuenta por las actitudes de los huéspedes, como suelen esperar que un hombre les vaya a resolver las quejas. Tienen un pensamiento super machista en donde una mujer no es capaz de resolver nada”, explicó. Asimismo, la entrevistada comentó que reconoce una situación parecida que no le sucede a ella, pero sí la ve diariamente: “los huéspedes, cuando hay mujeres y hombres en la recepción, van directamente a hablar con el hombre”, concluyó

Otra entrevistada identificó que, al momento de reunirse con inversionistas, la miran como si dijeran “mirá a la que vienen a traer”. También le ha sucedido que la miren con cara de “esta mina qué se piensa”, pero ambas situaciones no se dan explícitamente porque hoy en día está todo muy cuidado. “La verdad que lo siento por ellos por pensar de esa manera, la organización me puso acá y hay que charlar con respeto”, concluyó.

Una de las gerenta, afirmó que ella siempre fue “bastante defensora de los derechos de la mujer y de transmitir ese mensaje, entonces no permitió que se le generen situaciones incómodas en ninguna reunión”, pero que sí ha vivido cosas innecesarias que tienen que ver con la cultura. “Yo me muevo en un ámbito en el que estoy hace mucho tiempo, me conocen mucho y no lo he vivido por eso, pero sí se me han dado ciertas situaciones en otros hoteles de cadena”, explicó.

El desafío de las mujeres para demostrar su valía profesional

A continuación se abordarán los testimonios de varias mujeres que han destacado en el mundo laboral, pero que aún sienten la presión de tener que esforzarse más y demostrar constantemente sus habilidades y competencias para ser reconocidas en igualdad de condiciones con sus colegas masculinos.

Una de las entrevistadas identificó que demostrar las competencias para el cargo y esforzarse sigue siendo una barrera que afecta a cada persona de manera diferente según su personalidad y cómo lo aborda, a pesar de tener una amplia trayectoria profesional y experiencia. “En mi caso, a pesar de mi edad de 50 años y mis 35 años de experiencia profesional, si tengo que ausentarme del trabajo por algo personal, aún siento la necesidad de dar más explicaciones de las que debería”, explicó. A veces, no reconoce si lo que le sucede se debe a cuestiones de género o sus propias inseguridades, pero sostuvo que probablemente sea una combinación de ambas, influenciada por la cultura y el contexto en el que nos desenvolvemos.

De la misma manera, otra consultada también coincidió en que, como mujer, siempre se siente obligada a demostrar con mayor intensidad su capacidad para resolver cualquier problema laboral. “Siempre tenés que demostrar con más fuerza tu capacidad para llevar adelante algo. Siempre sentí que debía esforzarme más. Mi manera de verlo fue tomarlo como desafíos”, comentó otra gerenta. “A lo largo de mi

carrera, he visto muchísimas veces como gerentes masculinos son reconocidos de mayor manera por simplemente ser hombres”, concluyó otra entrevistada.

Por otro lado, una gerenta aseguró que, al tener buenos argumentos, se puede discutir en igualdad de condiciones con los hombres. “Así siempre logro imponerme en las discusiones”, afirmó. La entrevistada atribuyó esto a su personalidad y cree que hay hombres que pueden sentirse inferiores. Además, afirmó que se ha sentido mal frente a los hombres debido a su personalidad y cree que, si una mujer tiene que participar en una reunión, debe prepararse de la misma manera que un hombre y debe poder argumentar de manera igualitaria, para no “darles el gusto de pasarte por arriba”. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, las mujeres siguen sintiendo la presión de tener que trabajar más duro y demostrar su valía constantemente, en un contexto cultural y social que todavía influye en el trato que se les da en el mundo laboral.

Discriminación salarial por género

El tema de la discriminación salarial por género es una realidad que sigue existiendo en muchos lugares. Aunque haya empresas que tomaron medidas para erradicarla, aún hay muchas que la mantienen en práctica. En la hotelería, por ejemplo, es un tema que se debate mucho, aunque algunas personas no lo sientan en lo personal. Sin embargo, es importante recordar que la discriminación salarial no se trata de que todas las mujeres ganen menos que los hombres, sino que se les suele pagar menos por hacer el mismo trabajo o por tener las mismas competencias. Por lo tanto, es un problema de igualdad de género que no debería ser tolerado en ningún ámbito laboral.

En cuanto a esta temática, las opiniones brindadas por las fuentes consultadas son variadas, aunque la mayoría coincide en su existencia. “Si en primer lugar esto es así, no se modificó. Las mujeres siempre tenemos un salario menor que los hombres por el mismo cargo”, explicó una de las gerentas.

Algunas entrevistadas señalaron que en su experiencia personal no han sufrido este tipo de discriminación y que depende más de sus competencias y habilidades en el trabajo. “No sé si decirte si en la hotelería este tema es un cliché o no, pero en lo personal, no me pasa. Incluso mi salario está arriba de la media general, entonces no me pasa ni por casualidad”, afirmó una de ellas. Otra gerenta incluso afirma que “una amiga íntima” trabaja en Recursos Humanos en uno de los hoteles más conocidos de Buenos Aires. “Yo le he preguntado: ‘Che, ¿esto realmente es así? ¿pasa o no pasa?’ y ella me ha dicho que cree que no pasa. Creo que, cuando conseguimos puestos de poder y de gestión, ya no está esto de la discriminación salarial”, concluyó.

Otra consultada también afirmó no haber sufrido nunca una situación de discriminación de sueldo, “incluso soy consciente que gano más que colegas míos en la misma posición, pero en diferentes empresas. Realmente sé que tengo el privilegio de trabajar en una compañía que no toma el género como una variable para...”, explicó. Una de las entrevistadas comentó que, internamente, como organización, nunca hubo una diferencia entre hombre y mujer, pero sí identifica que hay una barrera donde hay organizaciones que tienen un preconceito de que el hombre vale más, por lo que gana más.

Sin embargo, otras mencionan que han sido víctimas de discriminación salarial en el pasado y que aún en la actualidad se sigue dando, en algunos casos. “Trabajé en otro hotel que, cuando me ascendieron, me bajaron el sueldo”, comentó una de las entrevistadas. Consecuentemente, cuando fue a consultar por qué lo hicieron, le dijeron que muchas personas donan su sueldo para ocupar los puestos que quieren. “Yo respondí que no, ellos no me preguntaron si yo quería, yo no acepté. Ellos asumieron que yo iba a estar tan agradecida por darme un puesto gerencial y la

realidad es que ellos no tienen idea de que hago yo con mi plata, además de que no es legal lo que hacen”, aclaró. Luego de esa discusión, la ascendieron con su sueldo correspondiente, pero de todas formas le dijeron que no la iban a ascender más por su forma de ser, por ello decidió renunciar e irse al hotel donde está actualmente.

Asimismo, otra gerente también afirmó haber sufrido la discriminación salarial en otro hotel. “Antes de ser gerente, había dos gerentes varones y claramente mi sueldo era menor. Yo lo sabía y por que me dieron menos salario que a ellos?. Nunca hubo una explicación por parte de la junta”, explicó. “Como perspectivas de género, sí lo identifique. He visto gerentes masculinos cobrar más que una mujer”, comentó una de ellas.

Algunas empresas han adoptado medidas para evitar la discriminación salarial, como la presentación confidencial de una guía de salarios equitativa entre hombres y mujeres. “En el hotel que trabajo, tenemos un sello de distinción de igualdad. Tenemos muy claro que todo depende de uno y su puesto, no del género”, comentó una de las entrevistadas.

Otra gerente propuso hacer “una comparativa sobre los sueldos y ver si realmente existe o no la discriminación salarial”. Aclaró que esto debe realizarse en hoteles de cierta categoría, donde está todo muy especificado de acuerdo al puesto y no de quien lo ocupa.

También se mencionó que la discriminación salarial suele darse en posiciones que están por fuera del convenio y que las mujeres suelen aceptar salarios más bajos por miedo a pelear por un salario justo. “Existe porque a nadie le gusta pagar de más. Y la mayoría de las mujeres lo aceptamos porque de por sí agradecemos que nos están considerando”, afirmó una de las entrevistadas. Además, indicó que parte del aprendizaje se basa en saber cuánto valés y que, si alguien no quiere pagarte, no deberías quedarte en ese lugar. De la misma manera, otra entrevistada afirmó que a ningún gerente le gusta usar mucho de su presupuesto para pagarle a nadie, por lo que intentan darle a todo el mundo un sueldo más bajo, pero los hombres la pelean más, entonces arrancan con un sueldo de base más alto y siempre terminás compitiendo con eso. Esto se da debido a que el aprendizaje interno les dice que no tienen que pelear el sueldo porque “mucho que ya pelean el puesto”. Asimismo, consideró que hablar sobre el salario es una conversación difícil, por lo cual muchas veces las mujeres “arrancan con una propuesta más baja por miedo a tener esa conversación, por miedo a demostrar que vales lo mismo que un hombre”. “No voy a mostrarte más lo buena que soy para que me digas lo poco que valgo”, concluyó. Otra gerente, coincidió en que las mujeres no negocian el mismo nivel de sueldo. “Creo que deberían pretender lo que vale, trabajar para darnos el mismo valor que los hombres. Desde el lado de recursos humanos, con estudios y demostrando lo que pasa, hay que dejar en claro que ser mujer no tiene que ser un factor de ahorro. Estás trayendo un valor agregado a tu empresa con mismas fortalezas, habilidades, inteligencias, que pueden aportar un montón”, explicó.

En general, se destaca la importancia de visibilizar este problema para que se tomen medidas y se logre un cambio en las prácticas laborales discriminatorias. “Creo que la sociedad no solo va avanzando, sino que hay mucha globalización en donde ciertas cosas no pueden pasar porque sino se saben. Hoy en día los salarios rigen por ley y si no los cumplís todo el mundo se entera. No puedes exponerte a una posición en donde sepan que haces mal las cosas o sos partícipe de una discriminación por género ya que quedas manchado”, afirmó una de las gerentas. Otra comentó que “hay actividades donde la diferencia salarial es muy marcada. Es una situación aberrante que debe ser abordada profundamente para que se cambie”.

El papel de las líderes en la eliminación de los prejuicios de género

Es de mera importancia destacar que las entrevistadas han hablado sobre la importancia de promover la igualdad de género en los puestos de liderazgo y la necesidad de eliminar los prejuicios de género en el ambiente laboral. Como líderes, las gerentas destacaron su papel en la igualdad de género y reconocieron la importancia de dar el ejemplo. Entendieron que su posición les otorga una responsabilidad adicional para promover la equidad y la inclusión en el sector hotelero. Algunas han destacado la importancia de que las mujeres tengan la confianza para hablar sobre sus necesidades y enfrentar la discriminación de género, mientras que otras señalaron la responsabilidad que tienen las gerentas generales y de recursos humanos, de comprender y apoyar las necesidades de sus empleados, especialmente de las mujeres, quienes pueden estar experimentando desafíos únicos debido a la maternidad y otros factores.

A continuación se presentarán ciertos testimonios brindados por las gerentas sobre lo mencionado:

“En cierta forma, creo que como gerentes generales o de Recursos Humanos, tenemos la oportunidad de marcar una diferencia y cambiar este paradigma. Reconozco que de alguna manera soy machista porque fui educada en un entorno machista. No puedo negarlo. Tenemos la responsabilidad de estar más atentas y no dejar que nuestros prejuicios influyan en las personas que contratamos o promovemos. En mi equipo aquí en el hotel, tenemos una gran cantidad de mujeres, desde la gerente de RRHH hasta la asistente de *front office*. Creo que es importante tener una diversidad de género en nuestros equipos y buscar alternativas más constructivas para romper con los estereotipos de género”.

“Como líderes y gestoras, tenemos la responsabilidad no sólo de incorporar nuevas personas a nuestro equipo, sino también de comprender que tendrán necesidades que pueden ser diferentes a las de otros miembros del equipo. Debemos estar atentos a esas necesidades, ya sea que un hombre necesite ir al médico o una mujer al pediatra. También debemos comprender que las mujeres pueden pasar por la maternidad y pueden sentirse mal y debemos apoyarlas durante ese proceso. Es importante que como mujeres también nos esforcemos por cambiar este paradigma y trabajar juntas para crear un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso”.

“Me parece excelente esta entrevista y estas preguntas, ya que me llevan a reflexionar sobre si estoy haciendo las cosas correctamente y si estoy siendo un buen modelo a seguir para contribuir a cambiar estas problemáticas. Es importante que todas las personas seamos conscientes de nuestra responsabilidad en la construcción de un mundo más justo e igualitario. Es fundamental que sigamos reflexionando y tomando acciones concretas en nuestras propias vidas, en nuestros trabajos y en nuestras comunidades para fomentar la inclusión y la diversidad. Cada pequeña acción cuenta y puede marcar la diferencia”.

“Es importante que quienes gestionamos equipos entendamos que tenemos la obligación de sumar gente al equipo y comprender que van a tener necesidades distintas. Como referentes, debemos acompañar a las mujeres en procesos naturales de la vida, como la maternidad; y ayudarlas a crecer profesionalmente. Me gusta mucho capacitar al otro y dar oportunidades de ascenso, para que estén preparados y puedan ocupar mi puesto en el futuro. En mi equipo, quedaron varias mujeres a mi cargo porque creo que son capaces y merecedoras de esos puestos. Es necesario cambiar la cultura machista y promover la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral y eso comienza por nosotros mismos, como líderes y referentes.”

“Lo importante es ayudar a las personas a darse cuenta de que sus acciones o palabras pueden ser dañinas. En mi experiencia, he hablado con personas de mi misma edad que solo han sido conscientes de ciertas cosas después de que su hija se las ha señalado. A través de estos diálogos, empecé a notar ciertos patrones en mi propio discurso que antes no había notado. Es valioso tener estas conversaciones ya que las generaciones cambian y evolucionan a través del tiempo. Como mujeres, es importante identificar las situaciones que enfrentamos para poder trabajar juntas y hacer cambios significativos”.

“Las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral, con una mentalidad más abierta, exigen un cambio y las compañías deben adaptarse a esta realidad para no quedarse obsoletas. Hay que entender que nosotras somos parte de la compañía y somos parte del cambio. No hay excusas”.

Capítulo cuatro. Discusión

La discusión de los resultados implicó un análisis exhaustivo en el que se integró una variedad de elementos claves. En primer lugar, se consideró la información de los antecedentes y las bases teóricas presentadas en la investigación para proporcionar el contexto necesario y así comprender la relevancia y el alcance del estudio dentro del campo de investigación. Asimismo, se tuvo en cuenta la delimitación del alcance y la cobertura del estudio, lo que implicó definir los límites y el contexto espacial, temporal o conceptual en el que se desarrolló la investigación. Este recorte fue fundamental para evaluar la generalización de los resultados obtenidos. Adicionalmente, se consideraron la metodología utilizada y los resultados obtenidos a partir de las entrevistas.

El objetivo general de esta investigación se centró en conocer la trayectoria profesional de las mujeres que han alcanzado el puesto de Gerenta General en hoteles 4 y 5 estrellas en la Ciudad de Buenos Aires con perspectiva de género. En la discusión propiamente mencionada, se examinaron cada una de las categorías codificadas en relación con los objetivos específicos y las teorías existentes, utilizando el programa *Atlas.ti*. Windows (Versión 23.0.8.0). Se buscaron patrones, tendencias o relaciones entre las categorías, con la finalidad de brindar interpretaciones o explicaciones fundamentadas en la revisión de la literatura y los datos recopilados. Esto permitió, finalmente, dar respuesta a los objetivos específicos establecidos. A continuación se presentan los hallazgos y se proporciona un análisis que responde a dichos objetivos.

En correspondencia con el **primer objetivo específico**, se identificaron las barreras que enfrentan las mujeres para alcanzar el puesto de Gerenta General. Algunas de las limitaciones identificadas por las entrevistadas están vinculadas a la constante presión de tener que esforzarse más que los hombres en las organizaciones, así como a las restricciones en la selección de ciertos turnos laborales debido a consideraciones relacionadas a la seguridad o comodidad. Otras están asociadas a que en la actualidad, persisten desafíos al momento de equilibrar responsabilidades en el trabajo, como la existencia de creencias negativas interiorizadas y, de mensajes en la sociedad, las cuales imponen roles específicos a las mujeres. Al revisar los contenidos bibliográficos de esta tesis, se puede identificar que esto se relaciona con lo expuesto en el apartado 1.6, que describe la existencia de barreras artificiales e invisibles que impiden el acceso a los puestos de alto nivel (Jhons, 2013) (Ver Anexo 3, figura A).

Las entrevistadas afirmaron la existencia de una generalización que establece que todas las mujeres quieren tener hijos, además de que deben, injustamente, asumir la mayoría de las responsabilidades familiares. Sumado a estas declaraciones, ellas observaron un paradigma persistente en donde el hombre es el que trabaja, mientras que la mujer se encarga de la familia. La maternidad conlleva decisiones difíciles para estas últimas, quienes se ven obligadas a elegir entre tener hijos o avanzar en sus carreras; y deben hacer sacrificios constantes a la hora de renunciar a la presencia en reuniones y actos escolares debido a las exigencias laborales. Asimismo, se cree que una mujer que es madre tiene menor dedicación o compromiso con la empresa. En cuanto a situaciones que las gerentas pueden identificar, existe una desigualdad en la licencia parental, donde los padres reciben solo unos pocos días de licencia, lo que puede afectar la participación equitativa en el cuidado de los hijos. Sumado a esto, se evidenció la existencia de una preferencia, por parte de algunos empleadores, por contratar a personas sin planes de tener hijos a corto plazo, ya que lo consideran como una inversión más segura en términos de tiempo y recursos. Se encuentran similitudes con lo expresado por García Cuesta *et al.* (2018) quienes desarrollaron que el sector hotelero se encuentra en el marco de los modelos tradicionales, el cual se

asienta en la exigencia de disponibilidad total y sin horarios. Esto perjudica a las mujeres ya que se enfrentan a un dilema: decidir entre tener una familia y no poder trabajar en los puntos de alta dirección, o darle pleno lugar a su carrera en su vida sin poder dedicarse a su familia. Las organizaciones ven al cuidado como su responsabilidad personal. Asimismo, Abellán Calvet *et al.* (2021) afirman que, incluso las mujeres que no tienen responsabilidades familiares, son percibidas como "potenciales madres", lo que puede llevar a que se les ofrezcan menos oportunidades de formación para avanzar en sus carreras y que, en su lugar, se les impone la responsabilidad exclusiva de las tareas domésticas. Según Ribera *et al.* (2009), la maternidad es vista como un obstáculo para la disponibilidad y la dedicación absoluta que se espera de los ejecutivos.

En los relatos se identificó que las mujeres poseen dificultades para ser aceptadas en ciertos ámbitos laborales debido a la creencia de que ellas son incapaces de realizar ciertos trabajos. Asimismo, identifican una división entre los puestos considerados para hombres y para mujeres (como el departamento de mantenimiento y mucamas, respectivamente). Sumado a esto, se encuentra una tendencia en la representación de roles de género en películas y publicidades, donde se muestra a las mujeres en roles como camareras o recepcionistas, mientras que a los hombres se les representa en roles como chefs, botones o directores. Por último, las familias que poseen y gestionan hoteles familiares continúan reproduciendo los estereotipos de género. Con respecto al sustento teórico de esta investigación, se encuentran similitudes con lo expuesto por Segovia-Pérez *et al.* (2018) quienes desarrollaron que las mujeres son consideradas incapaces al no cumplir con las expectativas de los roles de género y, consecuentemente, terminan por ocupar puestos que podrían interpretarse como una extensión de sus roles familiares tradicionales. Según lo establecido por autores como Díaz y Pacheco (2020), se espera que las mujeres desempeñen los roles impuestos por la sociedad, basados en su género y ligados principalmente a las tareas del hogar o el cuidado de la familia (por ejemplo, el puesto de recepcionista, limpieza, camarera o cocinera).

En las entrevistas las mujeres identifican la existencia de una necesidad de seguridad y preparación excesiva para aceptar posiciones de liderazgo: poseen sentimientos de culpa y autocrítica, se cuestionan constantemente y desarrollan autorreflexiones negativas ya que la sociedad tiende a juzgar y evaluar de manera diferente a las mujeres en comparación con los hombres. Esto presenta paralelismos con similitud con Farr-Wharton y Brunetto (2007), quienes definen a las barreras personales como aquellas dificultades a las que las mujeres se enfrentan en su propio desarrollo profesional; y las destacan de tres formas distintas: La percepción de las propias capacidades, los factores cognitivos y los tipos de entendimiento compartido entre individuos que dependen de un lenguaje, códigos y cultura en común.

En cuanto al **segundo objetivo específico**, se reconocieron las dimensiones que le permitieron a las mujeres alcanzar el puesto de Gerenta General, según sus propias percepciones. Para dar a conocer las cualidades y/o habilidades es de mera importancia destacar que se toma al 100% de las respuestas según el acuerdo de las 11 entrevistadas (Ver Anexo 3, figura B). Las mismas serán presentadas en orden decreciente de acuerdo a la frecuencia de respuestas, de la más reconocida a la menos:

El conjunto de habilidades relacionadas con la dedicación, entrega, compromiso, responsabilidad y esfuerzo constituye la categoría más prominente, con una representación significativa de 63% del total de las entrevistadas.

En segundo lugar, con un 45% de representación, se encuentran las habilidades relacionadas con el factor humano y, la proactividad y resolución de problemas.

Asimismo, se observa que un 27% de las entrevistadas consideró que la capacitación constante y la capacidad de escucha, entendimiento y comunicación son habilidades fundamentales.

En cuarto lugar, con un 18% de representación, se encuentran habilidades como brindar confianza a los empleados, tener empatía, poseer capacidad de trabajar en equipo, ser detallista/perfeccionista, contar con conocimiento técnico y tener seguridad/confianza en una misma.

Finalmente, un 9% de las entrevistadas consideró que habilidades como ser informal, tener capacidad de liderazgo, ser resiliente, tener sentido común, poseer paciencia, ser estratega, tener empuje/perseverancia y ambición, son importantes en su conjunto de habilidades.

En correspondencia con el **tercer objetivo específico**, se distinguieron elementos comunes que persisten una vez que las mujeres alcanzan el puesto de Gerenta General.

Como se mencionó anteriormente, las mujeres han enfrentado en su trayectoria laboral diversas barreras que obstaculizan el progreso hacia la alta dirección. Sin embargo, con esfuerzo y determinación, lograron superarlas y abrieron su camino hacia el éxito profesional al ocupar un puesto de gerencia general. Antes existía el supuesto de que las mujeres no podían ocupar ciertos puestos. Ahora se enfrentan a la realidad y buscan derribar esas creencias.

Las entrevistadas se encontraron ante nuevos desafíos, los cuales se decide definir como obstáculos que, si bien representan dificultades que complican su camino, no lo limitan de manera absoluta. Estos desafíos y obstáculos que deben sortear se convierten en oportunidades para demostrar su capacidad y habilidades.

Los obstáculos que las mujeres enfrentaban en el pasado persisten en la actualidad debido a que siguen siendo categorizados como parte de las mismas barreras identificadas en la metáfora del "techo de cristal". Sin embargo, es importante reconocer que estos obstáculos se adaptan a situaciones diferentes en el contexto actual.

En los relatos de las gerentas, se han podido identificar los siguientes obstáculos:

- Dificultades en la organización de la familia;
- Culpas y miedos;
- Comentarios despectivos;
- Efectos de las bromas sexistas en el ambiente laboral;
- La invisibilidad de la mujer en espacios de discusión;
- Afrontar la creencia masculina de que solo los hombres pueden estar a cargo;
- El desafío de las mujeres para demostrar su valía profesional;
- Discriminación salarial por género;

En referencia al **cuarto objetivo específico**, se analizaron los factores causales de discriminación en la gestión de las mujeres. Los obstáculos mencionados anteriormente son considerados factores causales de discriminación porque contribuyen directa o indirectamente a dificultar el desarrollo de las gerentas debido a su género.

Uno de ellos es la dificultad en la organización de la familia (Ver Anexo 3, figura C).

Las entrevistadas coincidieron en que, en el sector hotelero, donde la disponibilidad horaria es esencial -es una actividad que opera las 24 horas del día, los 365 días del año-, el apoyo del entorno y la ayuda doméstica son cruciales para poder llevar a cabo un puesto de gerencia general. Esto coincide con lo que expresa Segovia-Pérez *et al.* (2013) respecto a que el sector hotelero se caracteriza por una alta demanda de accesibilidad temporal y geográficamente; lo que significa sacrificar vidas individuales y, en la mayoría de los casos, familiares.

Las entrevistadas manifestaron su malestar con esta situación porque lo “correcto” sería esperar que este desafío tenga la misma dificultad tanto para mujeres como para hombres. La diferencia radica en que culturalmente se acepta más fácilmente que los hombres dejen a un lado las labores domésticas o el cuidado de los hijos para atender tareas laborales, mientras que todavía se enfrenta resistencia a la idea de que las mujeres desempeñen ese mismo rol. Algunas de ellas consideraron que las mujeres suelen enfrentar más dificultades que los hombres y la balanza nunca se inclina a su favor. Esto presenta paralelismo con lo expuesto por García Cuesta *et al.* (2018): quienes sostienen que las mujeres, al tener hijos/as o personas a su cargo, ven el problema como un obstáculo mayor en comparación con sus colegas masculinos.

También destacaron la existencia de una expectativa cultural que establece que los hombres tienen más facilidades que las mujeres a la hora de realizar viajes de negocios. En el sector hotelero, algunas mujeres han tenido que renunciar a puestos en grandes hoteles para buscar trabajos en establecimientos más pequeños que les brinden un mejor equilibrio entre su vida personal y laboral, lo cual los llevó a perder profesionales valiosas.

Sin embargo, también destacaron que ocupar un puesto gerencial puede brindar a las mujeres la flexibilidad necesaria para coordinar su maternidad y carrera de una manera satisfactoria, ya que las mujeres con hijos suelen ser prácticas y capaces de realizar múltiples tareas en simultáneo. En última instancia, afirmaron que la clave radica en vivir la maternidad y la vida profesional de forma natural, sin considerarlas como obstáculos y buscar oportunidades que permitan un equilibrio adecuado.

Otros de los obstáculos están relacionados con la culpa y el miedo (Ver Anexo 3, figura D). Algunas entrevistadas consideran que sus propias creencias negativas arraigadas les pueden limitar sus posibilidades. También comentaron que por miedo a lo que opinen las demás personas, limitan sus acciones y tienden a ser culposas en situaciones específicas. Por ejemplo, en relación a la maternidad, temen que la gente opine que son “malas madres” por no estar constantemente con sus hijos. De todas formas, las gerentas destacan que ante estas situaciones, no deben permitir que les influya, no necesitan pedir el permiso de nadie, solo necesitan organizar sus cosas. Esto tiene similitudes con lo dicho por Nelson (2014) en relación a que las mujeres cargan con una gran presión sobre sí mismas, la cual puede derivar en un exceso de autocrítica. Tienden a tener menos confianza, malas percepciones de sus propias capacidades, menor ambición profesional y una mayor aversión al riesgo que los hombres.

En respuesta a su accionar, las entrevistadas identificaron que, en ciertas situaciones recibieron comentarios despectivos basados en su género, en lugar de ser consideradas “exigentes” (Ver Anexo 3, figura E). Se mencionaron casos donde hubo sugerencias para suavizar el tono de voz y se cuestionaron las formas de comunicar de algunas gerentas. Sin embargo, destacaron la importancia de saber cómo responder a estos comentarios y no quedarse calladas. Esto se asemeja a lo expresado por Heilman (2001) en cuanto a que el estereotipo con sesgo de género de “ser mujer” crea expectativas sobre cómo es la mujer y cómo debe comportarse; y con

Boone *et al.* (2013), ya que afirma que existen diferentes niveles de aceptación y tolerancia a la conducta según el género de la persona o de quien ocupe el puesto. También a lo expresado por Segovia-Pérez *et al.* (2018) quienes explican que las mujeres, al exhibir patrones de comportamiento típicamente reservados para los hombres, se enfrentan a reacciones negativas, lo cual afecta a la aceptación y reconocimiento social.

Las entrevistas revelaron diversas experiencias en las que sufrieron comportamientos inapropiados en el ámbito laboral hotelero, desde comentarios desubicados hasta agresiones físicas (Ver Anexo 3, figura F). Se mencionaron casos de acoso, comentarios sobre la apariencia física y situaciones incómodas en eventos fuera del hotel. También se habló de la necesidad de cambiar las actitudes machistas y proteger a las mujeres en el lugar de trabajo. Asimismo, las gerentas destacaron la conciencia generacional y cómo la nueva generación no tolera este tipo de comportamientos. Se resaltó la importancia de establecer límites, no permitir comentarios sexistas y promover un ambiente laboral respetuoso. Se pueden encontrar paralelismos con Thecharous y Philaretou (2009) quienes definieron al acoso como una forma de discriminación que involucra insinuaciones, peticiones o cualquier otra conducta de naturaleza sexual no deseada, (ya sea de forma implícita o explícita) que puede crear un ambiente laboral intimidante y capaz de afectar el desempeño de la persona en su trabajo.

En algunos casos, las mujeres expresaron sentirse invisibles en los espacios de discusión (Ver Anexo 3, figura G). Consideraron la existencia de una barrera generacional que dificulta la comunicación y el respeto hacia las ideas de las mujeres, lo cual dificulta su reconocimiento. Han experimentado interrupciones y la atribución errónea de ideas en reuniones. Han identificado situaciones en las que se las evalúa más críticamente al plantear ideas. También mencionaron la dificultad de contener las lágrimas en reuniones y la necesidad de expresarse sin importar el estado emocional. En relación a esto, se pueden encontrar similitudes con lo expresado por Segovia-Pérez *et al.*, (2018) quienes afirman que a las mujeres se les niega el crédito por el éxito ya que se considera que es poco probable que haya ocurrido sin circunstancias especiales, lo que trae como consecuencia la falta de reconocimiento hacia sus habilidades o capacidades.

Las entrevistadas destacaron que aún prevalece en algunas situaciones la “mentalidad machista”. Sin embargo, distinguieron la importancia de empoderarse y no depender de otros para lograr reconocimiento, la necesidad de elegir las batallas adecuadas y tener un liderazgo interno fuerte y enfatizaron la importancia de estar en una empresa que permita el crecimiento y el reconocimiento de las mujeres.

Otras de las situaciones destacadas están relacionadas con afrontar la creencia masculina de que solo los hombres pueden estar a cargo (Ver Anexo 3, figura H). Las consultadas han señalado situaciones donde fueron confundidas con secretarias en reuniones y que los huéspedes pidan hablar con un hombre de alto rango; experiencias que demuestran la persistencia de estereotipos de género en el ámbito laboral. Asimismo, reconocieron que el camino es más difícil para las mujeres y que a menudo se requiere más esfuerzo y preparación para ser consideradas creíbles.

Las entrevistadas manifestaron el desafío que significa tener que demostrar su valía profesional (Ver Anexo 3, figura I). Reconocen la presión de tener que esforzarse más y demostrar constantemente sus habilidades para ser reconocidas en igualdad de condiciones. Algunas han observado cómo los gerentes masculinos lo consiguen desproporcionadamente, simplemente por ser hombres. Asimismo, destacaron que ellas se esfuerzan por imponerse en las discusiones y argumentar en igualdad de

condiciones. Sienten que la presión de tener que trabajar más duro y demostrar constantemente su valía persiste en un contexto cultural y social que todavía influye en el trato que reciben en el mundo laboral. Aún sienten la necesidad de dar más explicaciones y demostrar con mayor intensidad su capacidad para resolver problemas. Esto asemeja similitudes con lo expresado por Segovia-Pérez *et al.* (2018) quienes explican que el desempeño de las mujeres no puede evaluarse de manera justa.

Por último, otro tema analizado fue la discriminación salarial por género (Ver Anexo 3, figura J). Algunas entrevistadas afirmaron no haberlo sufrido y creen que no ocurre en puestos de poder y gestión. Sin embargo, otras mencionaron haber sido víctimas de esta discriminación en el pasado y que todavía persiste en algunos casos. Algunas empresas han tomado medidas para evitarla, como implementar guías de salarios equitativos entre hombres y mujeres. Se mencionó que la discriminación salarial suele ocurrir en posiciones fuera de convenio y que las mujeres suelen aceptar salarios más bajos por miedo a pelear por un trato justo. Se destaca la importancia de visibilizar este problema y tomar medidas para lograr un cambio en las prácticas laborales discriminatorias. Al retomar estos relatos, se puede relacionar con lo expuesto por la OMT (2019) y Dueñas Fernández *et al.* (2016) quienes expresan que, en promedio, las mujeres que ocupan los mismos puestos de responsabilidad y que tienen capacidades personales-laborales comparables, reciben una remuneración menor a la de los hombres. Asimismo, Wade, (2001) y Babcock *et al.* (2003) explican que la falta de autoconfianza también puede manifestarse en la negociación de sus condiciones laborales y del salario, lo que puede resultar en una remuneración menor en comparación con sus colegas masculinos.

Es importante destacar que, aunque no sea parte del objetivo de esta investigación, al realizar el relevamiento necesario sobre la presencia de las mujeres en los puestos directivos en hoteles 4 y 5 estrellas en la Ciudad de Buenos Aires, al día de la fecha de la tesis: se encontró que, en los hoteles 5 estrellas, solo el 17,2% de los puestos de Gerencia General están ocupados por mujeres; y que en los hoteles 4 estrellas, sólo el 21,2%. Esto se puede relacionar directamente con el sustento teórico de esta investigación, explícitamente con la “segregación vertical” que identifica el reparto dispar de los puestos de alta dirección ya que se encuentran mayoritariamente ocupados por hombres, lo cual pone en evidencia la escasez de mujeres en puestos de decisión (Anker, 1997; Martínez, 2009; Torns y Recio, 2012; Cárdenas *et al.*, 2014; en Martínez *et al.*, 2019; Ibáñez, 2017).

Conclusiones

En conclusión, a lo largo del trabajo se han identificado numerosas barreras que las mujeres han enfrentado en su trayectoria laboral antes de acceder a un puesto directivo, las cuales están relacionadas con presiones sociales, estereotipos de género, desigualdades en la distribución de responsabilidades familiares y percepciones negativas. A pesar de estas dificultades, las mujeres han demostrado una serie de habilidades y cualidades clave (como la dedicación, la entrega, el compromiso, la responsabilidad, la proactividad y resolución de problemas, la capacitación constante, la capacidad de escucha y la comunicación efectiva) que les permitió superar estas barreras.

Luego de alcanzarlo, se han identificado otros desafíos relacionados directamente con la discriminación laboral. Estos obstáculos incluyen dificultades en la organización de la familia, sentimientos de culpa y miedo, comentarios despectivos, discriminación salarial, invisibilidad en espacios de discusión y enfrentamiento de creencias masculinas arraigadas en el liderazgo. Durante el transcurso de las entrevistas, se reveló que las mujeres habían experimentado una cantidad considerablemente mayor de situaciones de discriminación abierta y encubierta de las que inicialmente habían mencionado al momento de describir los obstáculos en su carrera.

Es importante destacar que muchas de las situaciones que se consideraron como barreras ocurrieron hace muchos años y las mujeres enfatizan en que creen que hoy en día las mismas ya no suceden. Sin embargo, en relación a los obstáculos mencionados en el puesto gerencial, no todas los experimentaron; y las que sí, no lo identifican como algo rutinario. Esto no debe llevarnos a minimizar el problema, ya que cada mujer tiene derecho a desarrollar su potencial sin limitaciones ni prejuicios de género. Por todas las razones expuestas, es fundamental seguir investigando y profundizando en el estudio de la desigualdad de género en el ámbito laboral. Las mujeres enfatizan en la necesidad de participar activamente en este proceso, para así impulsar cambios significativos en las prácticas laborales.

Aunque aún existen discusiones pendientes por abordar, al menos en el contexto de la Ciudad de Buenos Aires, la situación laboral resulta bastante "positiva" en comparación con otros estudios realizados en diferentes países. Se cree que el sector hotelero está encaminándose hacia un cambio que promueve la equidad laboral.

Limitaciones

Esta investigación presenta limitaciones que pueden afectar su capacidad para abordar ciertos aspectos o generalizar los resultados a otras poblaciones o contextos. Respecto a la inclusión y la igualdad de género, existe una variación significativa en cada región del país. En particular, la Ciudad de Buenos Aires suele ser más progresista y abierta a diferentes ideas y formas de pensar, en comparación con otras ciudades de Argentina, por lo que estos resultados no pueden generalizarse para todo el país. En algunas provincias, prevalece una mentalidad de una cultura "masculina", lo que dificulta la posibilidad de que las mujeres accedan a posiciones de liderazgo y relevancia en el ámbito laboral.

En el caso de la hotelería también se presenta un camino más complejo en algunas regiones donde aún no se ha avanzado en la implementación de procesos que promuevan la igualdad de género. Por lo tanto, es posible que las respuestas a las preguntas de la entrevista varíen significativamente dependiendo de la región o ciudad en la que se realice.

Sin embargo, esta no es la única limitación del estudio ya que, inicialmente, en esta investigación se acotó la muestra de mujeres entrevistadas para evitar complicar el análisis y la reflexión sobre cada relato individual, ya que podría significar una pérdida de profundidad y riqueza en la evaluación. Esto dificulta la generalización de los hallazgos a una población más amplia de mujeres gerentas.

Por otro lado, las participantes podrían haber omitido u ocultado algunos aspectos de sus experiencias, o podrían haberse resistido a revelar completamente los significados de lo que sintieron, ya que la experiencia en sí misma no es observable directamente y no está disponible para el investigador.

Recomendaciones

Se sugiere explorar líneas de investigación futuras que permitan profundizar en la temática abordada en este estudio. En primer lugar, se podría replicar el presente estudio, pero entrevistando a hombres gerentes de hoteles para comparar los puntos de vista de ambos géneros en relación a los temas abordados. Esta comparación permitiría detectar similitudes y diferencias en la forma en que hombres y mujeres gerentes perciben y abordan los desafíos laborales en un entorno de alta competencia como el de los hoteles 4 y 5 estrellas.

Asimismo, es fundamental investigar por qué las mujeres apenas cubren el 20% de presencia en los puestos de gerencia general en la Ciudad de Buenos Aires. En ese sentido, se sugiere realizar un estudio enfocado en el análisis de los factores que limitan la participación de las mujeres en cargos gerenciales en hoteles 4 y 5 estrellas. Esta investigación podría proporcionar una comprensión más profunda para desarrollar políticas y estrategias efectivas que promuevan la igualdad de oportunidades de género en el ámbito laboral de la hotelería.

Referencias Bibliográficas

- Abellán Calvet, N., Izcara Conde, C., López Ballart, A., & Salvador Almela, M. (2021). Desigualdades de género en el mercado laboral turístico. *Barcelona: Alba Sud Editorial, colección Informes en Contraste, 14*.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and society, 4*(2), 139-158. <http://www.jstor.org/stable/189609>
- Agut Nieto, S., y Martín Hernández, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de psicología, 25*(2), 201-214. Recuperado a partir de <https://www.apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/125>
- Anker, R. (1998). *Gender and jobs: Sex segregation of occupations in the world*. International Labour Organization.
- Anker, R., Melkas, H., & Korten, A. (2003). *Gender-based occupational segregation in the 1990s*. 16. Genève: International Labour Office.
- ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH [ATLAS.ti 23 Windows]. (2023). Obtenido de <https://atlasti.com>
- Babcock, L., Laschever, S., Gelfand, M., & Small, D., (2003). Nice girls don't ask. *Harvard business review, 81* (10), 14–14.
- Boone, J., Veller, T., Nikolaeva, K., Keith, M., Kefgen, K., & Houran, J. (2013). Rethinking a glass ceiling in the hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly, 54*(3), 230-239.
- Calle, S. M. Q., Vélez, F. S. M., & Maldonado, D. G. (2018). Rol del género femenino en el ámbito laboral: una figura comparada con el desempeño directivo de la mujer a nivel de Latinoamérica. *Killkana sociales: Revista de Investigación Científica, 2*(4), 111-120.
- Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N., & Torres, A. (2018, November). Agency, structures and women managers' views of their careers in tourism. In *Women's studies international forum, 71*, 1-11. Pergamon.
- Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N., & Torres, A. (2019). Beyond the glass ceiling: Gendering tourism management. *Annals of Tourism Research, 75*, 79-91.
- Cuesta, S. G., Verdejo, V. P., & Lorenzo, F. G. (2018). El techo de cristal en la industria hotelera de Tenerife (Islas Canarias): el acceso de las mujeres al liderazgo en el sector. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 16*(4), 1105-1117.
- Díaz, C. A. P., & Pacheco, J. F. G. (2020). ROMPIENDO EL TECHO DE CRISTAL: ¿UNA ACCIÓN AFIRMATIVA CON EFECTOS COLATERALES INDESEABLES? *Revista de Ciencias Empresariales, 5*(5), 48-58.
- Figueroa Domecq, C. y Segovia-Pérez, M. (2015). Factores internos y externos en la definición del techo de cristal en el sector turístico. En C. Cosculluela; S. de Paz e I. Riboo, *Empleo y diversidad*. Letras de Autor. Madrid, España.

- Dueñas Fernández, D., Iglesias Fernández, C., & Llorente Heras, R. (2016). ¿Por qué las mujeres no se distribuyen de forma homogénea en el mercado de trabajo español? El "efecto rechazo" y el "efecto atracción". *El trimestre económico*, 83(330), 339-369.
- Eagly, A. H., & Carli, L. (2007). Las mujeres y el laberinto del liderazgo. *Harvard Business Review*, 85(9), 76-85.
- Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires (diciembre de 2022). Alojamientos registrados. Registro de prestadores turísticos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. <https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/Alojamientos-Registrados-ENTUR.pdf>
- Farr-Wharton, R., & Brunetto, Y. (2007). Women entrepreneurs, opportunity recognition and government-sponsored business networks: A social capital perspective. *Women in Management Review*, 22(3), 187-207.
- Fassio, A. (2016). *Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional*. Eudeba.
- Ferguson, L. (2010). Turismo, igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en Centroamérica. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 111, 123-133.
- Fernández-Palacín, F., López-Fernández, M., Maeztu-Herrera, I., & Martín-Prius, A. (2010). El techo de cristal en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de estudios empresariales. Segunda época*, 1, 231-247.
- Fuentelsaz Gallego, C. (2004). Cálculo del tamaño de la muestra. *Matronas Profesión*, 5(18), 5-13.
- Garay, C. A. (2019). *Investigar en turismo: una introducción*. EDULP. La Plata, Argentina.
- García Cuesta, S., Galante Lorenzo, F., Poveda Verdejo, V. (2018). El techo de cristal en la industria hotelera de Tenerife (Islas Canarias): el acceso de las mujeres al liderazgo del sector. *Pasos*, 16(4), 1105-1117.
- Global Sustainable Tourism Council (2019). GSTC Destination Criteria. Versión 2.0. <https://www.gstccouncil.org/wp-content/uploads/GSTC-Destination-Criteria-v2.0.pdf>
- Guzmán Gallangos, F. (2002). Segregación ocupacional por género. *DemoS*, 15, 27-28.
- Haslam, S. A., & Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 530-546.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of social issues*, 57(4), 657-674.

- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., Batipsta Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación. Quinta edición.
- Ibáñez, M.; Ballesteros Doncel, E.; Fdez. Casado A. B.; Maira Vidal. M. M.; Narocki, C.; Narocki V.; Perry, L. S.; Vicente, M. R. (2017). *Mujeres en mundos de hombres: la segregación ocupacional a través del estudio de casos*. CIS-Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (8 de marzo de 2022). *Dossier estadístico en conmemoración del 111° Día Internacional de la Mujer*. https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/publicaciones/dossier_estadistico_8M_2022.pdf
- Johns, M. L. (2013). Breaking the glass ceiling: Structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. *Perspectives in health information management*, 10(Winter).
- Marchionni, M., Gasparini, L., & Edo, M. (2019). *Brechas de género en América Latina. Un estado de situación*. CAF. Caracas, Venezuela.
- Martínez, M. L., Martínez, C. N., Perea, P. J. R., & Ramírez, N. V. (2019). Análisis de la segregación ocupacional por género en España y la Unión Europea (2002-2017). *Prisma Social: revista de investigación social*, 26, 159-182.
- Mejía Vázquez, R., Serrano Barquín, R. D. C., Osorio González, M., & Favila Cisneros, H. (2019). Turismo y género: una aproximación al estado de conocimiento. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, n°20. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2017). Las Mujeres en el mundo del trabajo. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mteyss_genero-y-diversidad-sexual-las-mujeres-en-el-mundo-del-trabajo_2017.pdf
- Moreno, D., & Cañada, E. (2018). Dimensiones De Género En El Trabajo Turístico. *Informes en Contraste*, 4.
- Nelson, J. A. (2014). The power of stereotyping and confirmation bias to overwhelm accurate assessment: The case of economics, gender, and risk aversion. *Journal of Economic Methodology*, 21(3), 211-231.
- Organización de las Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- ONU Mujeres América Latina y el Caribe. (s/f). *Conoce más sobre la brecha salarial: causas, cifras y por qué hay que combatirla*. [https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/que-es-la-brecha-salarial#:~:text=La%20brecha%20salarial%20de%20g%C3%A9nero%20se%20define%20como%20la%20diferencia,Fuente%3A%20CEPAL%20\(2021\).](https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/que-es-la-brecha-salarial#:~:text=La%20brecha%20salarial%20de%20g%C3%A9nero%20se%20define%20como%20la%20diferencia,Fuente%3A%20CEPAL%20(2021).)
- Organización Internacional del Trabajo (2020). Informe sobre brechas de género en el mercado de trabajo. Sector Turismo. Consultoría: Elaboración de informes sectoriales sobre brechas en el mercado de trabajo en Argentina.

- Organización Mundial del Turismo (2019). Informe mundial sobre las mujeres en el turismo. Segunda edición.
- Pizarro, O., & Guerra, S. (2010). Rol de la mujer en la gran empresa. *Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM)*.
- Porto, N. (2004). *Economía del turismo: un enfoque desde la teoría del comercio internacional*. Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/3370>
- Ribera, T. B., Miguel, S. E., & Pérez, C. M. D. (2009). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El "techo de cristal". In *XIII Congreso de Ingeniería de Organización*, 133-142.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of management*, 16(2), 81-90.
- Santero-Sánchez, R., Castro, R. B. y Castaño, M. (2020): Techo de cristal y planes de igualdad: Estudio de casos en cadenas hoteleras españolas. *Revista del Ministerio de Trabajo y Economía Social*, 146, 15-45.
- Sarasa, J. L. A. (1998). Turismo y empleo femenino. *Cuadernos de turismo*, (1), 9-27.
- Segovia-Pérez, M., Figueroa Domecq, C., Talón Ballester, P., & Villacé Molinero, T. (2013). Mujer y techo de cristal en el sector turístico. *Madrid: Estudios e Investigaciones del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de oportunidades*.
- Segovia-Pérez, M., Figueroa-Domecq, C., Fuentes-Moraleda, L., & Muñoz-Mazón, A. (2018). Incorporating a gender approach in the hospitality industry: Female executives' perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 184-193.
- Sigüenza, M. C., Brotons, M., & Huete, R. (2013). The evolution of gender inequality in tourism employment in Spain. *ROTUR, Revista de Ocio y Turismo*, n°6.
- Somavía, J. (2014). *El trabajo decente: una lucha por la dignidad humana*. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_380833.pdf
- Sturzenegger, A., Porto, N. (2008). La importancia de la actividad económica de turismo y viajes en Argentina. *Cámara Argentina de Turismo*.
- Theocharous, A., & Philaretou, A. G. (2009). Sexual harassment in the hospitality industry in the Republic of Cyprus: theory and prevention. *Journal of teaching in travel & tourism*, 9(3-4), 288-304.
- Vizcaíno Suárez, L. P., Serrano Barquín, R., Cruz Jiménez, G., & Pastor Alfonso, M. J. (2016). Teorías y métodos en la investigación sobre turismo, género y mujeres en Iberoamérica: un análisis bibliográfico. *Cuadernos de Turismo*, 38, 485-501.
- Wade, M. E. (2001). Women and Salary Negotiation: The Costs of Self-Advocacy. *Psychology of Women Quarterly*, 25(1), 65-76.

World Economic Forum (2022). Global Gender Gap Report 2022.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf

World Travel & Tourism Council (2022). TRAVEL & TOURISM. ECONOMIC IMPACT 2022: GLOBAL TRENDS.
<https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/EIR2022-Global%20Trendspdf>

World Travel & Tourism Council (8 de febrero de 2023). *Buenos Aires lidera la recuperación del sector de viajes y turismo en Argentina: WTTC.*
<https://wttc.org/news-article/buenos-aires-lidera-la-recuperacion-del-sector-de-viajes-y-turismo-en-argentina-wttc>

Anexos

Anexo 1: Modelo de cuestionario *online*

Trayectoria profesional de las mujeres en puestos directivos. Un análisis desde una perspectiva de género en el sector hotelero en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La presente encuesta está destinada a mujeres que hayan alcanzado el puesto de Gerenta General en hoteles de 4 o 5 estrellas en CABA. Los datos obtenidos se utilizarán para la investigación de mi tesis de grado "Trayectoria profesional de las mujeres en puestos directivos. Un análisis desde una perspectiva de género en el sector hotelero en CABA", de la Universidad Nacional de La Plata.

El objetivo de la misma, es describir las trayectorias profesionales de mujeres desde una perspectiva de género.

La encuesta no llevará más de 10 minutos en responderse y la información es muy importante para dicha investigación.

Desde ya, agradezco su predisposición y su tiempo para responderla,
Ariana Salvatori.

Apellido y nombre *

Tu respuesta

Edad *

Tu respuesta

Estado civil *

- Casada
- Conviviente
- Soltera
- Viuda
- Otro: _____

Lugar de residencia (Localidad) *

Tu respuesta _____

Mayor nivel académico alcanzado *

- Sin estudios
- Estudios Primarios
- Estudios Secundarios
- Estudios Terciarios
- Estudios Universitarios
- Estudios de Posgrado

En relación a su formación profesional

En esta sección se busca indagar sobre la formación profesional obtenida a lo largo de su trayectoria laboral.

Título alcanzado *

Tu respuesta

¿El título alcanzado se encuentra relacionado con el turismo? *

Sí

No

En caso de responder que NO, ¿realizó alguna especialización en turismo?

Sí

No

Si su respuesta es positiva, ¿Qué especialización realizó?

Tu respuesta

En relación a su trabajo

En este apartado le consultaremos acerca de su trabajo en el sector turístico.

Antigüedad en el sector turístico (expresada en números) *

Tu respuesta

Antigüedad en el sector hotelero (expresada en números) *

Tu respuesta _____

Antigüedad en el cargo actual (expresada en números) *

Tu respuesta _____

¿Cuántas horas trabaja a la semana? *

- Entre 0 y 20
- Entre 20 y 40
- Más de 40

¿Trabaja con otras mujeres que ocupen puestos directivos en el hotel? *

- Sí
- No

En caso de haber respondido NO en la pregunta anterior, ¿Cómo se siente al ser la única mujer en un cargo directivo en su hotel?

Tu respuesta _____

En relación a la vida familiar y laboral

En esta sección se busca indagar cómo influye la vida familiar en las mujeres en los altos cargos directivos de empresas hoteleras.

¿Tiene hijos? *

Si

No

En caso de haber respondido SI.

¿Cómo influyó e influye la maternidad en su trayectoria laboral?

Tu respuesta

Más allá de su experiencia personal, ¿cómo cree que influye la maternidad en la trayectoria laboral de las mujeres en la alta dirección?

Tu respuesta

¿Considera que para ejercer un puesto de jerarquía es fundamental el apoyo de su familia y/o ayuda doméstica? ¿Por qué? *

Tu respuesta

Anexo 2: Modelo de entrevista

Antes de llegar a la alta dirección

Haciendo hincapié en el proceso de su trayectoria laboral hasta llegar al puesto que te encuentras ahora:

- ¿Cómo fue esta carrera, con respecto a la promoción laboral?
- ¿Qué habilidades reconoce que le permitieron alcanzar el puesto?
- ¿Identifica la existencia de situaciones que afecten o faciliten su camino?
- ¿Considera que existen barreras para las mujeres en el acceso a cargos directivos?

Después de llegar a la alta dirección

*Si responden que identifican situaciones que afecten el camino a la alta dirección :

- En cuanto a las situaciones mencionadas anteriormente, que incidieron en su trayectoria laboral antes de llegar al puesto: ¿Estas situaciones persisten una vez alcanzado el puesto directivo? ¿Se presentan con las mismas características o sufren alguna modificación?

*Si responden que no identifican situaciones que afecten el camino a la alta dirección :

- ¿Identifica la existencia de situaciones que afecten en su puesto de alta dirección?

Al tener un cargo que requiere poder influir en la toma de decisiones y trabajar con equipos:

- ¿Existen dificultades al momento de ser escuchada o tomada en cuenta por sus pares masculinos en espacios de discusión?
- ¿Has encontrado algún problema por ser mujer a la hora de cerrar tratos con otros empresarios?
- ¿Consideran que debieron demostrar que tenían las competencias para el cargo y esforzarse más que sus pares masculinos? ¿Cómo y en qué?
- ¿Identifica la existencia de creencias negativas interiorizadas como una barrera en su desempeño?

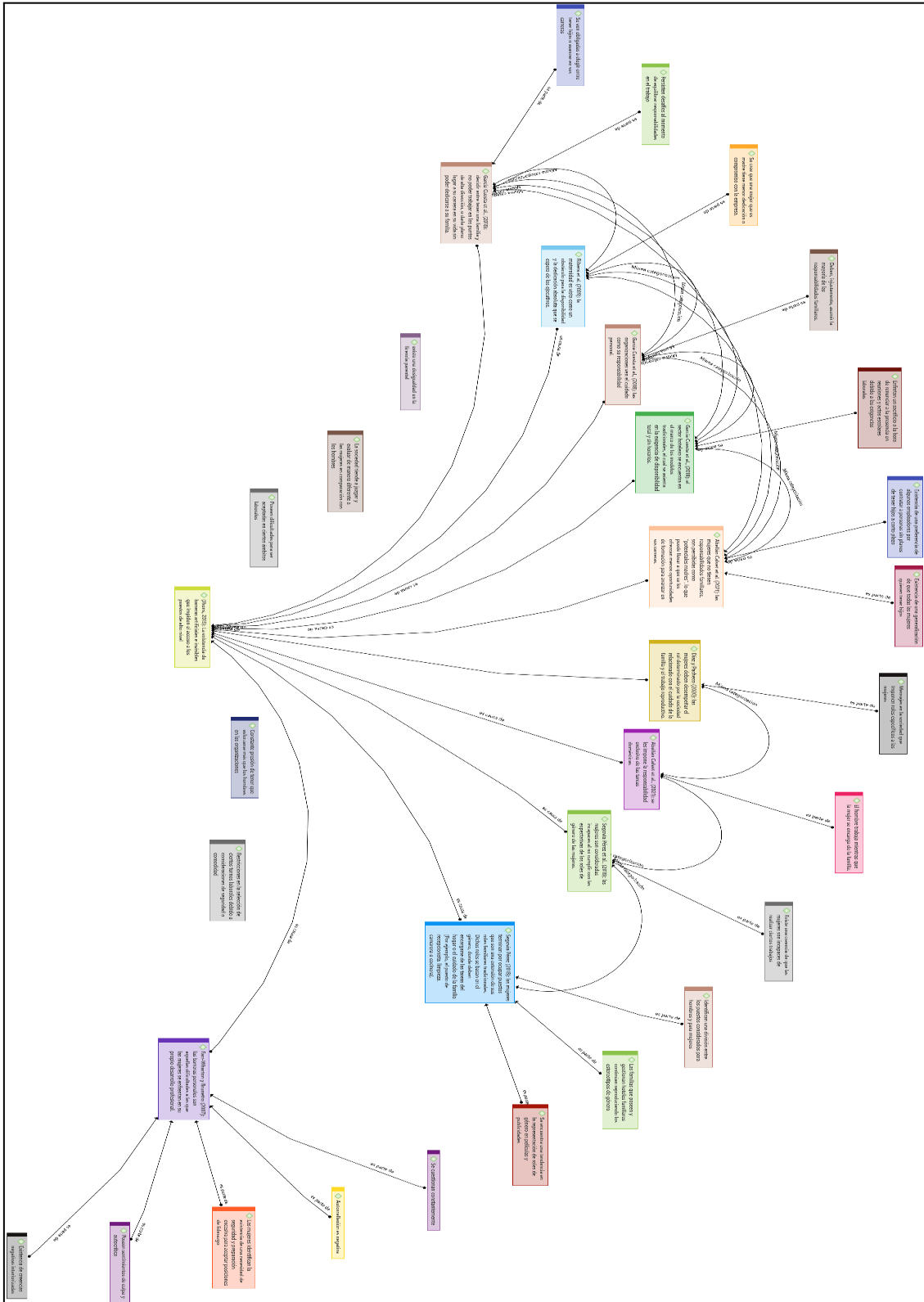
Hay autores que definen la microagresión como un comportamiento breve e inconsciente que transmite un mensaje negativo:

- ¿Considera que en base a su accionar en algún encuentro, se presentó alguna micro agresión?
- ¿Considera haber sufrido bromas sexistas que llevaban mensajes ocultos llenos de estereotipos y prejuicios?
- ¿Identifica una situación de discriminación salarial por género en el cargo gerencial?

Anexo 3: Figuras ATLAS.TI

Figura A

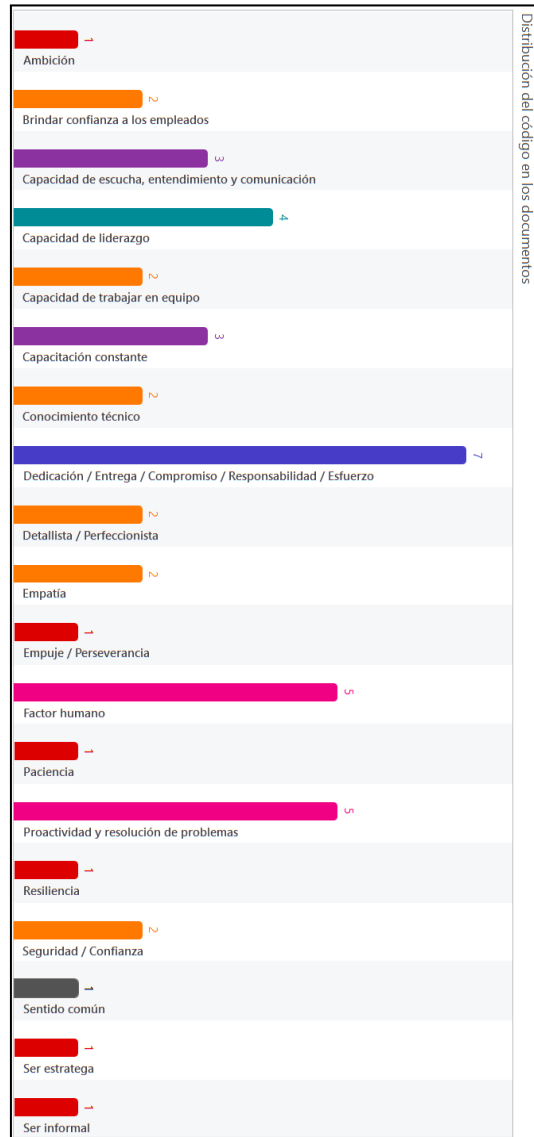
Barreras que enfrentan las mujeres para alcanzar el puesto de Gerenta General



Fuente: Elaboración propia en base a la codificación realizada en ATLAS.ti Windows (Versión 23.0.8.0)

Figura B

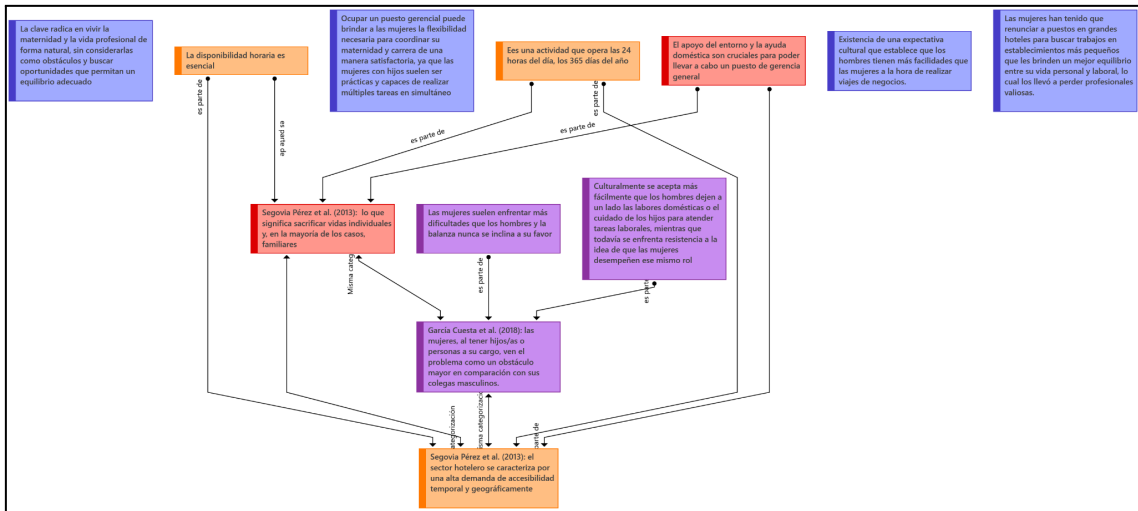
Habilidades y/o cualidades que reconocen las gerentas



Fuente: Elaboración propia en base a la codificación realizada en ATLAS.ti Windows (Versión 23.0.8.0)

Figura C

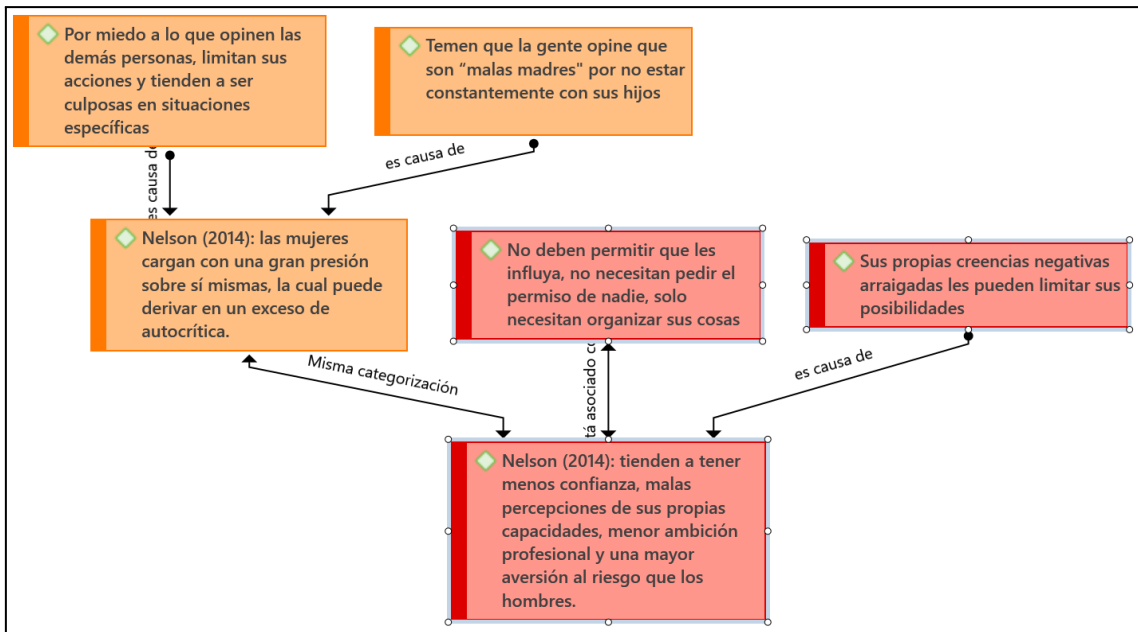
Dificultades en la organización familiar



Fuente: Elaboración propia en base a la codificación realizada en ATLAS.ti Windows (Versión 23.0.8.0)

Figura D

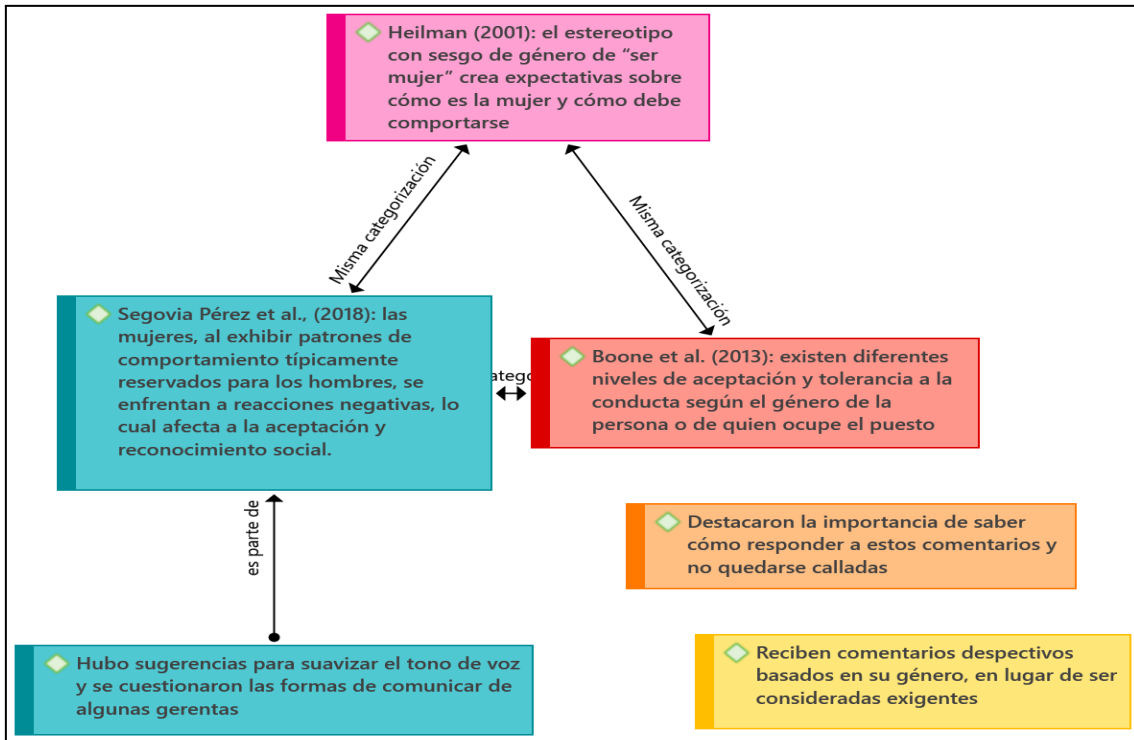
Culpas y miedos



Fuente: Elaboración propia en base a la codificación realizada en ATLAS.ti Windows (Versión 23.0.8.0)

Figura E

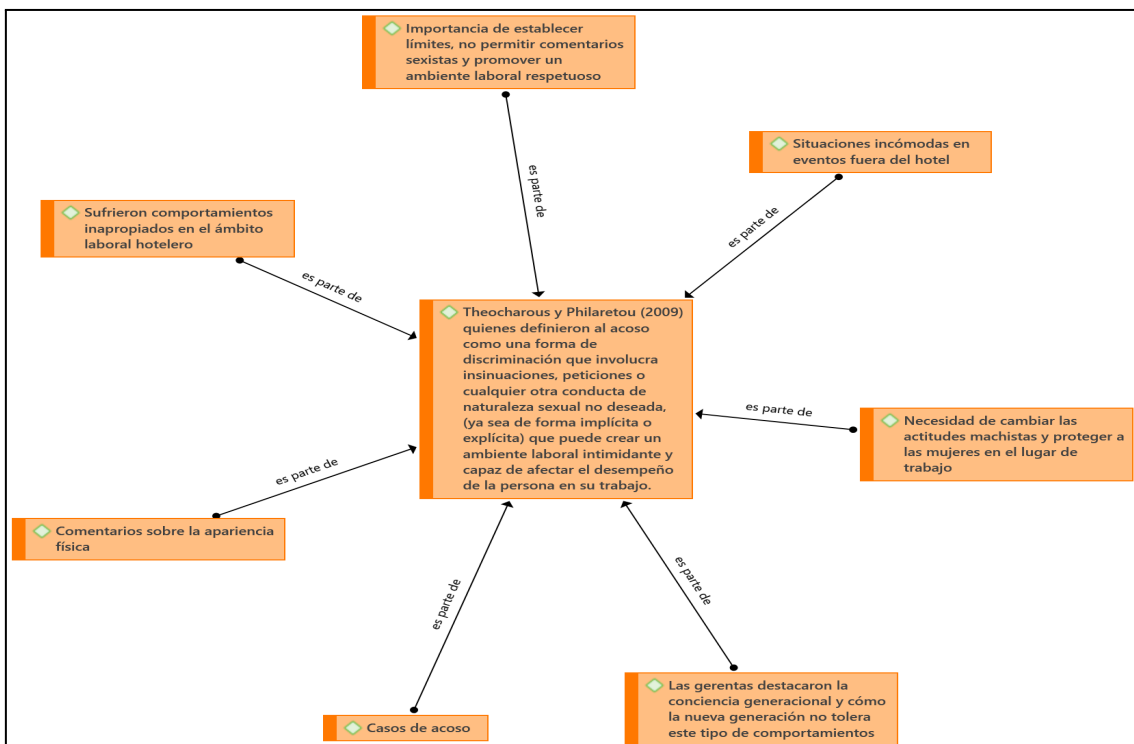
Comentarios despectivos



Fuente: Elaboración propia en base a la codificación realizada en ATLAS.ti Windows (Versión 23.0.8.0)

Figura F

Comportamientos inapropiados



Fuente: Elaboración propia en base a la codificación realizada en ATLAS.ti Windows (Versión 23.0.8.0)

Figura G

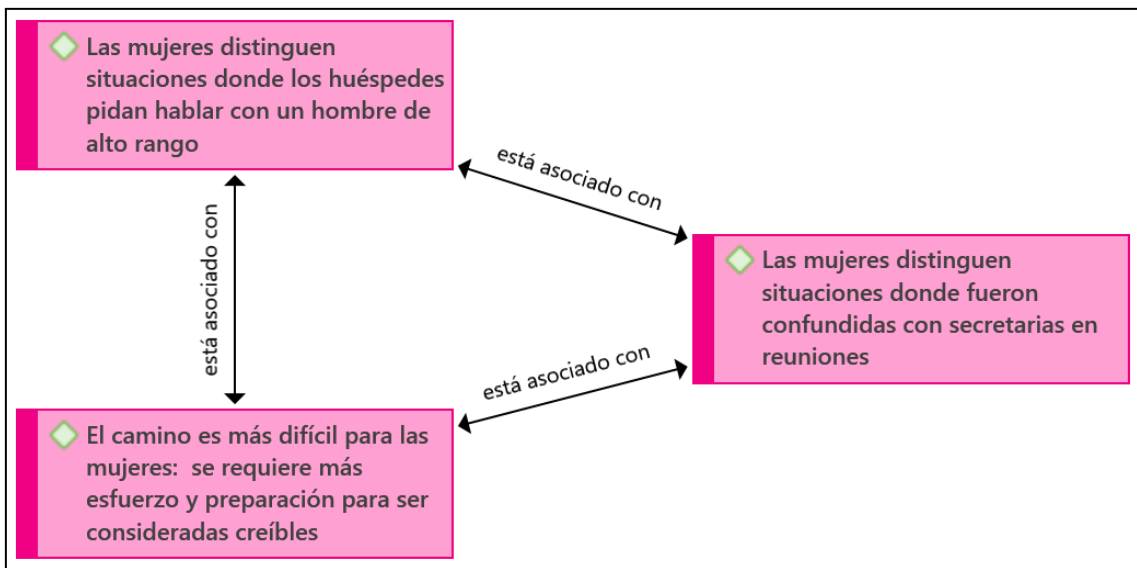
Invisibilidad en espacios de discusión



Fuente: Elaboración propia en base a la codificación realizada en ATLAS.ti Windows (Versión 23.0.8.0)

Figura H

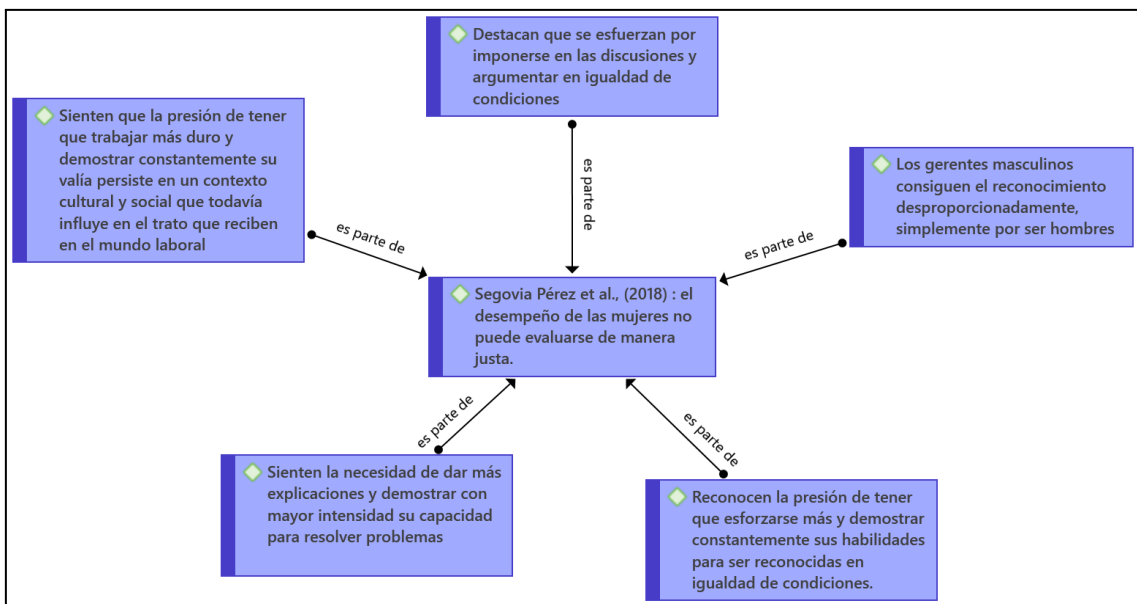
Afrontar la creencia de que solo los hombres pueden estar a cargo



Fuente: Elaboración propia en base a la codificación realizada en ATLAS.ti Windows (Versión 23.0.8.0)

Figura I

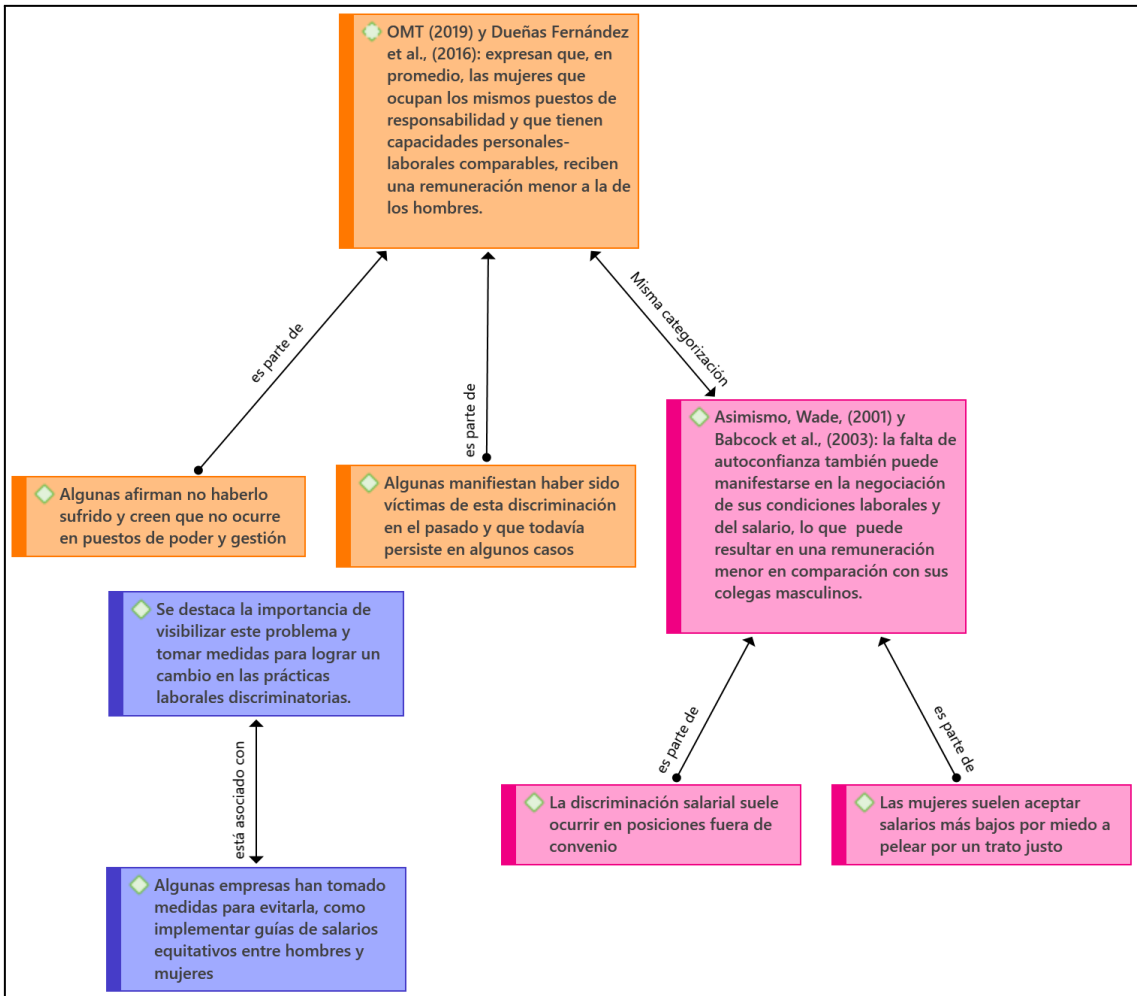
Demostrar la valía profesional



Fuente: Elaboración propia en base a la codificación realizada en ATLAS.ti Windows (Versión 23.0.8.0)

Figura J

Discriminación salarial por género



Fuente: Elaboración propia en base a la codificación realizada en ATLAS.ti Windows (Versión 23.0.8.0)