



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

El Liderazgo de la Mujer en la Hostelería

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Administración
(Organizaciones)

Presenta:

Jessica Leslie Larios Gutiérrez

Tutor:

Dr. Lorenzo Adalberto Manzanilla López de Llergo
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, marzo de 2017.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CONTENIDO

Introducción

- A. Planteamiento del Problema
- B. Objetivos de Investigación
- C. Alcance
- D. Hipótesis
- E. Metodología
- F. Marco Teórico

Resumen Capitular

Capítulo 1

LA MUJER Y EL LIDERAZGO BASADO EN VALORES

Capítulo 2

LOS FACTORES CLAVE DE LA MUJER LÍDER

- 2.1 Comunicación
- 2.2 Legitimidad
 - 2.2.1 Factores que deterioran la legitimidad
 - 2.2.2 Discusión
- 2.3 Inteligencia emocional

Capítulo 3

LA MUJER EN LA HOSTELERÍA

- 3.1 La Hostelería – El crecimiento del turismo. Un fenómeno económico y social.
- 3.2 La mujer en el turismo y la hostelería
- 3.3 Barreras que enfrenta la mujer en la hostelería
- 3.4 La mujer – sus retos
- 3.5 La mujer y el liderazgo

Capítulo 4

MEJORES PRÁCTICAS EN LA HOSTELERÍA

- 4.1 Perspectiva de negocio
- 4.2 Accionistas con intereses comerciales
 - 4.2.1 Accor – Modelo y Red de Negocio
 - 4.2.2 Banyan Tree – Más allá del género. Abastecimiento local.
 - 4.2.3 Intercontinental Hotel Group (IHG), China: Una base de talento móvil.
 - 4.2.4 Mantra Hoteles, Resorts y Departamentos: Establecer objetivos, escuchar y responder
 - 4.2.5 Starwood Hoteles – Desarrollando el talento interno
 - 4.2.6 Wyndham Hotel Group – Cultura de diversidad y oportunidad de consumidor

Capítulo 5

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO DE LA MUJER EMPLEADO EN LA HOSTELERÍA

- 5.1 Empresas de Hostelería y Compañías Hoteleras
- 5.2 Gobierno y Agencias Publicas
- 5.3 Proveedores Educativos
- 5.4 Futuros pasos

Conclusiones

Bibliografía

Introducción

Cambios económicos y sociales han transformado la percepción que se tiene hacia la mujer en países industrializados. A lo largo de los años ha surgido un involucramiento de la mujer en diversas industrias, al mismo tiempo en que la mujer se ha ganado una mayor proporción en la fuerza de trabajo.

Sin embargo, antiguas creencias en relación al liderazgo de la mujer persisten en diferentes culturas no permitiendo alcancen un posicionamiento proporcional en posiciones directivas y de altos mandos.

Las barreras al crecimiento laboral de la mujer permanecen. El “techo de cristal” es una metáfora a las barreras que la mujer enfrenta al intentar alcanzar posiciones de liderazgo (Ryan & Haslam, 2005). La mujer enfrenta un gran número de obstáculos en sus carreras que le bloquean la llegada a posiciones de liderazgo en las compañías. Tan solo el 5% de las cinco posiciones más altas en las compañías que conforman la lista S&P 500 son ocupados por mujeres, de acuerdo a un análisis realizado por CNNMoney. Aún más alarmante, si únicamente se consideran los puestos superiores, la mujer actualmente ocupa 20 de las posiciones CEO de las compañías listadas en S&P 500, lo cual representa el 4% (Catalyst, 2016).

Estos hechos conducen a la pregunta, si la falta de éxito de la mujer por alcanzar posiciones superiores puede deberse a diferencias en su estilo de liderazgo.

Aunado a creencias que subyacen las barreras que la mujer enfrenta, así como perspectivas en relación al género y al liderazgo, existe una industria que parece promover la igualdad en los altos estratos de las corporaciones, la industria del turismo.

El turismo es una de las industrias más grandes y de más rápido crecimiento a nivel mundial. En muchos países funge como máquina para el desarrollo a través de ganancias por el cambio de divisas y la creación directa e indirecta de empleos. El turismo contribuye al PIB mundial y a los empleos mundiales en un 7 por ciento (UNWTO, 2010).

El turismo provee mejores oportunidades para la participación de la mujer en la fuerza de trabajo, el emprendimiento de la mujer, y el liderazgo de la mujer, más que otros sectores de la economía. La mujer ocupa mayor número de posiciones ministeriales en el turismo que en cualquier otro campo (UNWTO, 2010).

Esta tesis tiene como objetivo examinar la relación entre el liderazgo de la mujer y el empoderamiento para lograr el éxito al ocupar una posición significativa en la industria del turismo a nivel mundial. Se busca comprender las barreras en cuestión de diversidad de género y el desarrollo de recomendaciones que permitan catapultar el potencial de la mujer dentro de la oferta de talentos. De igual manera busca fungir como medio para generar conciencia del déficit al amplio talento que la hostelería enfrenta, así como el rol que la mujer puede y debe jugar en el futuro crecimiento de la industria considerando las bases tanto moral como de negocio.

El término de hostelería utilizado en esta tesis comprende la prestación de alojamiento para estancias cortas a turistas y viajeros, así como la oferta de comidas completas y bebidas aptas para su consumo inmediato, descrito en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de España (2009). La cantidad y el tipo de servicios complementarios que agrupa esta sección pueden ser muy variables. Esta sección no comprende la provisión de alojamiento para estancias largas como residencia principal; se excluye también la preparación de alimentos o bebidas que

o bien no son aptos para su consumo inmediato o se venden a través de canales de distribución independientes, es decir, a través de actividades de comercio al por menor o al por mayor (CNAE 2009).

De acuerdo a la Federación Española de Hostelería y Restauración (2010), debido a la alta heterogeneidad de la Hostelería, las actividades que se realizan dentro de ella se distribuyen de la siguiente forma: actividades de alojamiento, que incluyen hoteles, hostales y/o pensiones, apartamentos en régimen hotelero, etc.; actividades de restauración (restaurantes, cafeterías, etc.) y actividades de comida y bebida, que incluyen cafés y bares.

La hostelería se ha convertido en todo un fenómeno económico y social, alcanzando un crecimiento por encima del promedio durante cinco años consecutivos desde la crisis económica del 2009 y se prevé genere 70 millones de empleos nuevos durante la próxima década (Baum & Cheung, 2015). Dentro de la hostelería, las mujeres forman parte del 70% de la fuerza de trabajo, sin embargo, existe una subrepresentación de la mujer en posiciones directivas, donde la mujer alcanza menos del 40% del total de posiciones gerenciales, menos del 20% en posiciones directivas, y entre 5-8% en consejos directivos (Baum et al., 2015).

En el 2011, “Time 100” la lista del ranking más popular de las personas más influyentes en el mundo, estaba constituida por un 29% de mujeres, con únicamente dos alcanzando el estatus de los diez primeros, y ninguno de ellos representando una empresaria del sector privado. Incluso, los estudios muestran consistentemente que la mujer es por mucho una minoría en las posiciones de alto liderazgo dentro del sector privado y de gobierno (Barr 1996; Daily, Certo, and Dalton 1999; Fisher 1992; Fogliasso 2011; Luxury Society 2011; Mandel 1987; Morrison, White, and

Velsor 1992). Catalyst (2013) remarco que veinte de los directores generales (CEOs Chief Executive Officer) de la lista *Fortune* 500 son mujeres, y en 2011, la mujer ocupaba el 14 por ciento de las posiciones en nivel C, que incluye a todas las posiciones con la palabra “Chief”. En niveles más bajos, la mujer alcanzaba solo la mitad de empleados ocupando puestos gerenciales y de ocupación profesional especial (Bureau of Labor Statistics 2003). Esto se manifiesta al igual en los altos niveles en la industria de la hostelería. De las treinta compañías relacionadas con la hostelería de la lista *Fortune* 500, ninguna mujer ocupaba el título de CEO en 2012. Desde entonces, es evidente que la mujer ocupando altas posiciones dentro de las organizaciones continúa siendo una novedad, por lo tanto, es necesario abordar la problemática que esto constituye.

La mujer representa una minoría en los altos mandos del liderazgo ejecutivo, un fenómeno tradicionalmente atribuido a las barreras en el área laboral colectivamente denominado *techo de cristal*. Nuevos estudios analizados en esta tesis involucran barreras auto impuestas por la mujer en su desarrollo. Esto sugiere que las barreras a las que se enfrenta la mujer, están encarando un cambio donde las prioridades personales tienen mayor influencia sobre las oportunidades de crecimiento que las barreras tradicionales en el área laboral.

En esta tesis se revisa la información desde el punto de vista de la mujer como ejecutiva, comprendiendo sus capacidades, prioridades y limitantes; tanto desde el punto de vista comercial, las organizaciones.

Como resultado del tamaño y la relevancia de la hostelería dentro de la economía global, existe una gran variedad de inversionistas del sector tanto público como privado con un fuerte interés comercial en permitir un continuo crecimiento y

desarrollo de la industria, y con ello, mejorar las reservas de talento permitiendo desarrollar el potencial de la mujer en materia laboral. En esta tesis se revisa información disponible al respecto y se ofrecen recomendaciones dirigidas a la mejora de diversidad de género dentro de la hostelería.

A. Planteamiento del Problema

Existe una falta de equidad de género dentro de las organizaciones en la hostelería, así como una ausencia en estrategias de equidad de género dentro de las mismas. Esta tesis tiene como objetivo examinar la relación entre el liderazgo de la mujer y el empoderamiento para lograr el éxito al ocupar una posición significativa en la industria del turismo a nivel mundial. Abordar un fenómeno universal para comprender las barreras en cuestión de diversidad de género y el desarrollo de recomendaciones que permitan catapultar el potencial de la mujer dentro de la oferta de talentos. De igual manera busca fungir como medio para generar conciencia del déficit al amplio talento que la hostelería enfrenta, así como el rol que la mujer puede y debe jugar en el futuro crecimiento de la industria considerando las bases tanto moral como de negocio.

B. Objetivos de la Investigación

Comprender los motivos que han permitido a la mujer alcanzar una mayor presencia en niveles directivos en la hostelería y las barreras que debieron superar.

C. Alcance

Abordar un fenómeno universal a través de casos puntuales. Identificar aquellos que están logrando romper el techo de cristal:

- Analizar casos de éxito para conocer el discurso y percepción sobre la situación general de la mujer en la hostelería y la existencia del techo de cristal.
- Analizar la presencia de mujeres en puestos de Dirección de cadenas hoteleras y hoteles de mediana y alta categoría.

D. Hipótesis

H1. La mujer logra romper el techo de cristal cuando la organización en la que labora cuenta con una estrategia de equidad de género.

H2. Existe una relación directa entre el liderazgo de la mujer y el empoderamiento para lograr el éxito al ocupar una posición significativa en la hostelería.

E. Metodología

Se utiliza el método de casos de Robert Yin (2009), el cual establece que, a partir de cinco casos de mismo formato, se pueden establecer generalizaciones que validen las hipótesis establecidas en esta tesis.

El tipo de estudio es retrospectivo parcial pues se requiere conocer el entorno en el que se ha desenvuelto la mujer para analizar su situación actual.

Es descriptivo ya que se pretende evaluar la situación actual de la mujer en la hostelería.

Es exploratorio puesto que no se conoce la situación actual de la mujer en la hostelería.

La presente investigación es Observacional debido a que no se pretende alterar o manipular variables en el presente estudio.

F. Marco Teórico

Manzanilla (2006), autor del Modelo de Prospectiva Interactivo Estratégico Nuclear para la Sustentabilidad de las Organizaciones, modelo PIENSO, es un enfoque estratégico administrativo, para la función de dirección al establecer la visión, la cual es resultado de un proceso prospectivo e interactivo, a partir del que se desarrollan las líneas de acción estratégicas, para continuar con fase nuclear y/o de negocios de una organización sostenible y cerrar el ciclo de dirección estratégica con el control, evaluación y retroalimentación (Manzanilla, 2014).

Este modelo es importante para el proceso de las organizaciones al adoptar una estrategia de equidad de género que resulte en una organización sustentable; aquella donde las personas que la integran, tanto hombres y mujeres, logren sus aspiraciones y necesidades, al mismo tiempo que contribuyen al desarrollo de la humanidad.

Tom Baum, actualmente es Profesor en el Departamento de Administración de Recursos Humanos en la Escuela de Negocios de la Universidad de Strathclyde, Glasgow. Es Director del programa de Maestrías Profesionales en Liderazgo para la Hostelería y el Turismo, y ha publicado ocho libros en desarrollo del turismo, recursos humanos, capacitación y temas en turismo internacional. También ha

publicado y/o presentado más de 200 publicaciones en revistas internacionales en las áreas de hostelería y RH, educación turística y capacitación; gestión de la hostelería; desarrollo turístico y planeación.

Bernard M. Bass fue un distintivo profesor emérito de la escuela de Administración en la Universidad de Binghamton (Universidad del Estado de Nueva York) y miembro de la Academia de Profesionistas de Alto Nivel del Colegio Eckerd en Florida.

Fue también director fundador del Centro de Estudios en Liderazgo en Binghamton y fundador editor del periódico “The Leadership Quarterly”.

Obtuvo su grado doctoral en Psicología Industrial en 1949 de la Universidad del Estado de Ohio. Posteriormente ocupó puestos laborales en la Universidad de Luisiana, Universidad de Berkeley en California, Universidad de Pittsburgh, Universidad de Rochester y en SUNY-Binghamton.

Durante su carrera publicó más de 400 artículos en periódico, libros y reportes técnicos, 21 libros y editó 10 libros. Fue un consultor y se involucró en el desarrollo ejecutivo de muchas empresas que forman parte del Fortune 500, ofreció muchas exposiciones y cursos alrededor del mundo.

Resumen Capitular

Capítulo 1: La mujer y el liderazgo basado en Valores

Las características y cualidades al momento de dirigir de la mujer ofrecen ventajas que la diferencian del hombre y le ha permitido alcanzar posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones.

Capítulo 2: Los factores clave de la mujer líder

La legitimidad, comunicación e inteligencia emocional son cualidades específicas que caracterizan el desempeño de la mujer en posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones.

Capítulo 3: La mujer en la Hostelería

En las últimas décadas el turismo ha presentado un continuo crecimiento y diversificación con una alta participación de la mujer en la fuerza de trabajo, sin embargo, permanece una sub representación de la misma en posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones. Se requiere capitalizar el rol de la mujer como elemento clave de la oferta de talentos en la hostelería para alcanzar un beneficio marcado en la industria global.

Capítulo 4: Mejores Prácticas en la Hostelería

Se identifican vías óptimas para fortalecer la diversidad de género, resaltando mejores prácticas en estrategias de talento y prácticas laborales inclusivas, las cuales aportan aprendizajes que puedan ser compartidos dentro de la hostelería.

Capítulo 5: Estrategia de Liderazgo de la Mujer empleado en la Hostelería

Se enlistan recomendaciones dirigidas a organizaciones en hostelería, gobierno y proveedores educativos que permitan una equidad de género e inclusión de la mujer y se señalan nuevas necesidades para contribuir en un futuro progreso donde se logre reforzar la diversidad dentro del sector de la hostelería.

Capítulo 1

LA MUJER Y EL LIDERAZGO BASADO EN VALORES

La fiabilidad del liderazgo de la mujer en contraste a la del hombre se ha convertido en un actual tema de debate, sin embargo, se ha encontrado que las mujeres poseen cualidades que, pese a estereotipos arraigados, son elementos que conllevan ventajas al momento de dirigir una organización. Dichas cualidades femeninas como colaboración y asesoramiento son claves para sobresalir, tomando en consideración a las personas antes, bajo la construcción de un estilo resonante de liderazgo “que promueve el compromiso, involucramiento, la persecución activa de la visión y relaciones laborales saludables y productivas” (Goleman, Boyatzis & Mc Kee, 2002, p. 221).

En las últimas décadas, la presencia de mujeres líderes en compañías y política ha aumentado, y con ello, recientes autores perciben las características de liderazgo de las mujeres en sintonía con un liderazgo efectivo.

Algunas distinciones entre estilos de liderazgo femenino y masculino se han establecido, como Rosener (1995) quien define el liderazgo femenino como interactivo, encaminado a la colaboración y el empoderamiento de los empleados, mientras argumenta el liderazgo masculino se enfoca en el control, uso de poder y autoridad.

En recientes investigaciones realizadas por Eagly et al. (2003) que comparan el liderazgo de la mujer y el hombre, muestran a la mujer como líder más

transformacional mientras que el hombre aparece como una mezcla de gestión activa y pasiva al asistir las fallas de los seguidores para alcanzar los requerimientos, pero esperando a que los problemas se tornen severos antes de interferir. Investigaciones en el campo del liderazgo han llegado al punto de considerar que el liderazgo puede ser ventajoso para la mujer debido a sus cualidades andróginas (Yoder, 2001).

El liderazgo transformacional, descrito por Burns (1978) tiende a orientarse al futuro en vez de hacerlo al presente, buscando inspiración de otros con creatividad y compromiso. Bass (1985) agrega a la definición de líder transformacional, la tendencia de establecerse a sí mismos como modelo a seguir mientras inspiran confianza y seguridad; estableciendo metas futuras y elaborando planes creativos por alcanzar, al tiempo que buscan innovar por medio del empoderamiento y desarrollo de sus seguidores.

Los hallazgos muestran la tendencia del liderazgo de la mujer aventajando al hombre en aspectos positivos que conducen a la efectividad, como el liderazgo transformacional, y a los hombres bajo la tendencia de exceder a la mujer en aspectos no-efectivos como la ausencia generalizada y falta de involucramiento, un liderazgo laissez-faire; considerando que las dificultades que enfrenta la mujer para alcanzar roles de liderazgo, el famoso “techo de cristal” y el doble estándar que necesitan alcanzar para ser consideradas en una posición de alta dirección probablemente ha llevado a mujeres mejor preparadas y más capaces que aquellos líderes del sexo masculino.

Aun cuando las personas asocian el liderazgo a primera instancia con actitudes masculinas como el dominio o agresividad, un liderazgo efectivo requiere elementos tanto femeninos como masculinos, como lo es la asertividad, inteligencia, inteligencia emocional, integridad, credibilidad, toma de riesgos, apertura y habilidad para persuadir, motivar e inspirar a otros (Eagly & Carli, 2007; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002).

El aumento de mujeres en posiciones de liderazgo ha ido de la mano con el surgimiento de nuevas teorías y prácticas que en el pasado se enfocaban en la ejecución del poder y autoridad y hoy en día alientan a la colaboración, trabajo en equipo y especialmente, al empoderamiento (Senge, 1994). Con el surgimiento de múltiples perspectivas contemporáneas, la mayoría de ellas coinciden y enfatizan la necesidad de cambio constante y evolución de los roles de liderazgo encaminados a satisfacer las demandas y hacer frente a la presión de la competencia, diversidad laboral, crecimiento tecnológico, obstáculos geopolíticos, entre otros factores del microambiente y macro ambiente.

“La labor gerencial está atravesando enormes y rápidos cambios donde muchos directivos se hallan reinventando su profesión en el camino. Con pocos precedentes que los guíen, están viendo la jerarquía desaparecer y las distinciones de título, tarea, departamento, incluso corporación borrarse. Enfrentándose a extraordinarios niveles de complejidad e interdependencia, ven los recursos tradicionales de poder

erosionarse y las antiguas herramientas motivacionales perder su magia” (Kanter, 1997, p.59).

Perspectivas modernas posicionan al líder en un rol similar al de un coach o mentor, mientras que consideran la jerarquía como ineficiente y la necesidad de reducirla. Afrontar estos cambios requiere de un comportamiento de toma de riesgo, la cual es también una tendencia más común en mujeres que en hombres, bajo el entendido de la toma de riesgos es relevante para el liderazgo.

Otra distinción entre líderes es entre aquellos que se comportan democráticamente y aquellos que lo hacen autocráticamente (Bass, 1990). Los líderes democráticos permiten la participación de sus subordinados en la toma de decisiones, mientras los líderes autocráticos los desalientan de tal participación. Eagly y Johnson (1990) realizaron una comparación entre estudios revisados que indicaban a la mujer, más que el hombre, despliega estilos democráticos. Las mujeres tienden a formas de liderazgo más democrático (Van Engen & Willemssen, 2004).

Un estilo de liderazgo democrático también es aquel que posee aquella persona con apertura y humildad para escuchar y considerar lo que otros tienen por decir. “Un liderazgo basado en valores requiere de líderes valerosos. Pueden presentarse decisiones difíciles por tomar, creencias fuertemente arraigadas por derribar y comportamientos de liderazgo que cambiar cuando se persigue una visión basada en valores. Ello no siempre promete una ruta sencilla para los líderes y la toma de

decisiones requiere coraje. La humildad es otro factor importante” (Frost, 2014, p.124).

La capacidad de tomar riesgos es un factor relevante en el liderazgo, adoptar un reto y la responsabilidad que conlleva. Poseer los talentos para dirigir a través del cambio y la ambigüedad, basado en valores que generen confianza, seguridad, pero sobre todo respeto. El empleo activo de valores en la toma de decisiones construye la auto confianza del líder al mismo tiempo que brinda estabilidad en sus comportamientos, mismos que se traducen en la obtención de confianza del equipo. Un ambiente adecuado y altos niveles de colaboración al actuar como modelo a seguir, con un compromiso total hacia el equipo y encontrando el balance ideal entre desafío y apoyo. A través de un liderazgo basado en valores se logra una conexión con el propósito, la visión y los valores de la compañía.

Un compromiso e integridad absolutos se vuelven indispensables, sabiendo establecer prioridades, como el caso de la Teniente General Janet Wolfenbarger, quién como vicecomandante del Mando de Material de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, logro la absoluta reestructura de la organización de los mandos, por demás conocida, una organización masculinamente dominada, expresando: “En la milicia, tenemos que completar nuestra misión. Pero lo haces no a espaldas de tu gente, sino obteniendo su deseo de darlo todo a cualquier precio que requiera la misión para ser completada. Ese era el tipo de líder que quería ser” (Wing, 2016, p.6).

Hoy en día cada vez más culturas organizacionales están tomando ventaja de los beneficios que produce tener mujeres en posiciones de liderazgo dentro de su fuerza laboral; algunas organizaciones están incluso alentando la evolución de la carrera laboral de la mujer. Por medio del cambio en prácticas organizacionales y roles de liderazgo, las mujeres líderes son ahora un símbolo en los estilos de liderazgo contemporáneos, representando efectividad y cooperación sobre antiguos modelos (Adler, 1999).

Un liderazgo exitoso puede ser alcanzado sin importar cuán radical sea el cambio, extensa la compañía, elevado el riesgo o abundantes las críticas, mientras se tenga una absoluta seguridad en lo que se está haciendo y se empleen los valores como guía principal, mismos que deberán estar alineados con los de la organización, como menciona Wolfenbarger: “Cumplir con tu parte en la misión a la mejor de tus capacidades, tener orgullo en lo que se realiza —siendo positivo en el camino mientras realizas el trabajo diario y siendo un buen compañero de equipo son los ingredientes en mi receta de éxito” (Wing, 2016, p.7).

Los valores son la fuente para guiar y dirigir nuestro comportamiento; nos motivan a aprender de nuestros errores, continuar mejorando, comunicarnos y a cooperar propiamente con otros aún durante periodos de estrés (Covey, 1993). El liderazgo basado en valores, es la capacidad de dirigir a otros al tiempo que se es coherente con los valores propios; dirigir a otros con coherencia y nunca dejando de lado aquellos valores que nos distinguen y se alinean con los valores de la organización (Saylor Academy, 2013).

Así mismo, los valores son la base del comportamiento organizacional, y son la principal herramienta interna de una compañía (Simmerly, 1987), puesto que poseen los fundamentos de la cultura organizacional. Por consiguiente, en un liderazgo basado en valores, los empleados y gerencia se comportan en formas consistentes, que conducen a la efectividad, rentabilidad, sostenibilidad y veracidad del negocio.

En este capítulo se toma como punto de partida el “Liderazgo Basado en Valores: Una plataforma de desafío-oportunidad que conduce a cambios organizacionales complicados” (Winig 2016) abordando los tres factores que se consideran fundamentales en una mujer para alcanzar el éxito como líder dentro de una organización; mismos que presentan los mayores retos a los cuales las mujeres deberán enfrentarse en relación al liderazgo y específicamente a un liderazgo basado en valores: comunicación, legitimidad e inteligencia emocional.

Capítulo 2

LOS FACTORES CLAVES DE LA MUJER LÍDER

2.1 Comunicación

En esta sección se definirá brevemente la comunicación bidireccional y se ilustrará la importancia de la misma en relación a la mujer y a la ejecución del rol de liderazgo.

Las mujeres líderes que desarrollan el método de comunicación bidireccional en su estilo de liderazgo, generan diversas ventajas para la organización. Primero, la comunicación bidireccional funge como una herramienta de alto valor en el logro de empleados comprometidos dentro de la misma organización (Lyer & Israel, 2012).

La pasión, habilidades cognitivas, comportamiento emocional y apariencia física de los empleados son utilizados al momento de desarrollar sus labores en la compañía (Kahn citado por Karanges, 2014, p.335). De acuerdo a Gallup (citado por Govindji 2014, p.1) las mujeres líderes logran más el compromiso por parte de empleados que los hombres líderes. Gallup (citado por Fitch & Agrawal, 2014) encuentra en sus estudios que aquellos empleados que trabajaron con mujeres logran un mayor compromiso que aquellos que trabajaron con un líder masculino en un 33% y 27% respectivamente. Por consiguiente, Govindji (2014) menciona que las mujeres líderes prestan en circunstancias laborales, una mayor atención a las necesidades de los empleados encaminadas al cumplimiento del objetivo último. Como consecuencia, el desempeño individual alcanza un mayor incremento que las expectativas del líder, en situaciones donde los empleados se encuentran

comprometidos con sus labores dentro de la organización (Gallup citado por Tavakoli, 2015).

Más aun, Winig (2016) presenta a través de un caso de estudio sobre una mujer líder en una organización militar, La General Wolfenbarger, quién satisfactoriamente logra generar un fuerte compromiso en sus subordinados comandante al comunicar por escrito su plan estratégico, dirigiéndose e involucrando a su comando para alcanzar la misión militar. Ella fijo con exactitud el programa creo una solución a la medida de las necesidades de sus subordinados, explicándoles dicho plan abiertamente y considerando todas las necesidades de la fuerza laboral. De este modo, todos los subordinados ofrecerían su mejor desempeño para cumplir con la misión. Así mismo, esta mujer líder define su logro como aquel cuando consiguió comprometer la pasión de sus empleados hacia el cumplimiento de la misión militar.

Sin embargo, la comunicación bidireccional puede crear un comportamiento negativo en el compromiso del empleado. Mishra, Boynton y Mishra (2014) argumentan que el respeto de los empleados hacia los líderes se ve reducido debido a la capacidad de comunicarse abiertamente y ofrecer su propia retroalimentación al líder. La comunicación bidireccional no puede ser empleada en situaciones que requieran de una pronta decisión por parte del líder, este método de comunicación conlleva tiempo (Nordin, 2014). No obstante, aun cuando la comunicación bidireccional es un proceso largo y que requiere tiempo, una mujer líder, Shelley Lazarus, como CEO de Ogilvy and Mather, comparte su experiencia en lograr el

compromiso de sus empleados al desarrollar la comunicación bidireccional (citado por Baldoni, 2004).

Una relación de confianza entre mujeres líderes y empleados puede alcanzarse a través de una comunicación abierta y efectiva (Beslin & Reddin, 2004). Kelly (2013) argumenta que los sentimientos, expresiones, actitudes y compromiso de los miembros en desarrollar su trabajo de manera correcta para alcanzar los objetivos organizacionales, se logra definir por la atmosfera de confianza dentro de la organización, sin embargo, no ocurre de manera natural (Mishra & Mishra citado por Husain, 2013).

La confianza puede alcanzarse al llevar a cabo una comunicación abierta y honesta, basada en la integridad, habilidad y pasión del líder en cuestiones de trabajo y de la propia organización (Illes & Mathews, 2015). Por otra parte, la atmosfera de confianza será beneficiosa para el desarrollo de la lealtad y el compromiso en los empleados (Zeffane, 2011).

Una mujer líder exitosa deberá comprender que la confianza no es posible generarla instantáneamente, puesto que requiere una frecuente comunicación de la propia perspectiva, visión y estrategia a los subordinados, así como prestar una cautelosa atención a las necesidades de los mismos. Con la formación de este proceso de comunicación, se logrará un ambiente adecuado y cómodo basado en la confianza.

Sin embargo, no siempre es posible construir las circunstancias de confianza dentro de la organización. Chapman (2011) argumenta que algunos empleados dentro de una organización continuamente se resisten ante los planteamientos del líder de una forma u otra. En su estudio Bovey y Hede (2001) encuentran la resistencia al cambio de muchos empleados a lo largo de la organización. Más aun, este rechazo es causado por el impacto adverso en el comportamiento de los empleados como alto estrés, incertidumbre y presión por parte de la organización (Armenakis & Bedeian, 1999). De este modo, una atmosfera de confianza se vuelve complicada y de difícil creación.

Una mejora a través de la comunicación bidireccional se requerirá para construir una relación de confianza entre la mujer líder y los empleados. Cuatro investigadores, Allen, Lippmann, Bordia e Irmer (citado por Chapman, 2011), argumentan que aquellos líderes que logran una comunicación efectiva, obtendrán una alta expectativa por parte de los empleados. Deben motivar a los empleados para incrementar sus habilidades, dirigirlos y alcanzar un acercamiento positivo con el líder (Nielsen & Van Sale, 2008). Así, los empleados están teniendo una participación activa al decidir y aceptar el plan del líder y apoyar el mismo en una mayor medida.

2.2 Legitimidad

En esta sección se definirá brevemente la legitimidad. Subsecuentemente, se ilustrará la importancia de la misma en relación a la ejecución del rol de liderazgo

bajo un enfoque de género, considerando las dimensiones que pueden influir y afectar la legitimidad de la mujer.

El concepto de legitimidad utilizado se basa en la definición del sociólogo americano, el Profesor Mark C. Mark C. Suchman's: “La percepción generalizada de que ciertas acciones o entidades son deseables y apropiadas dentro de un sistema de normas, valores y creencias socialmente construidas” (Suchman, 1995). La legitimidad implica que una persona sea considerada oportuna, creíble y atractiva en contextos específicos. cuando una persona es considerada legitima, demás recursos serán también asignados a dicha persona (Lorenzen et. al, 2009).

La legitimidad es importante para obtener, crear e implementar decisiones. Sobre todo, se trata de “la legitimidad de la relación entre el líder y el liderado, la asociación es determinada por el liderado ya que acepta y reconoce la autoridad únicamente del gobernado” (Nazifah, 2015). Entre más alto sea el grado de confianza alcanzado por este reconocimiento, mayor será el grado de apoyo que el líder experimentara y viceversa. Si un líder posee mayor legitimidad, será por tanto más fácil el sobreponerse a problemas y conflictos (Nazifah, 2015). Por ello, la legitimidad en esta tesis es considerada uno de los principales recursos con el que cuentan las mujeres que alcanzan el éxito dentro de una organización para lograr un eficiente y respetable liderazgo.

2.2.1 Factores que deterioran la legitimidad

A continuación, se abordan las dimensiones y factores que pueden afectar y deteriorar la legitimidad de un líder desde una perspectiva de género.

Se utilizará la teoría de los estados de expectativa para describir los retos que pueden surgir para las mujeres líderes. De acuerdo con Wagner y Berger (1997) la teoría de los estados de expectativa es un acercamiento para comprender como las personas evalúan las competencias de otros y la influencia que pueden poseer como resultado. La teoría se basa en dos criterios: el primero son las capacidades y habilidades relevantes para la tarea, como experiencias o capacitación, y el otro criterio son los indicadores de estatus como el género, la edad y la educación (Corell & Ridgeway, 2003). La percepción de género se basa y está incrustado en un sistema jerárquico y creencias de rango. Ello se debe a estereotipos de género que comprometen creencias, creencias de estatus, que son asociadas a un “estatus de mayor valía y competencia en hombres que mujeres” (Ridgeway, 2001).

Las mujeres se enfrentan a situaciones donde sus habilidades como líderes son puestas en duda, lo cual puede argumentarse se relaciona con la teoría de los estados de expectativa, donde se posee un punto de vista negativo previo, referente a las capacidades como líderes de las mujeres debido a conceptos arraigados de cómo deberían las mujeres comportarse y como deberían hacerlo los hombres (Eagly & Karau, 2002). Estas opiniones negativas pueden influir y perjudicar a las mujeres al desempeñar su liderazgo, en especial cuando provienen de personas con alto rango dentro de la organización. Por otra parte, dichas creencias pueden ser poseídas por varias personas dentro de la misma organización. La evidencia

indica que los “estereotipos de género poseen creencias donde se asocia una mayor capacidad generalizada en hombres que en mujeres” (Ridgeway, 2001). Esta convicción nos lleva al refortalecimiento de la jerarquía social, donde el género femenino se ve dañado en vista de una percepción basada en estereotipos. Esto genera una barrera para las mujeres en materia laboral, donde alcanzar una posición de liderazgo, de poder y legitimidad puede ser claramente más complejo (Ridgeway, 2001).

Otro factor de la teoría de los estados de expectativa, que podría tener una influencia en el liderazgo de la mujer, es la propia labor a desempeñar. De acuerdo al estudio de Dovidio et al. (1988), encontraron que los hombres poseían una modesta ventaja sobre las mujeres en relación a labores consideradas neutrales de género o bien masculinas, pese al hecho de que mujeres y hombres se hallasen en mismas circunstancias. Así mismo, si la tarea a desempeñar posee un carácter más femenino, entonces las mujeres tendrían un comportamiento más elevado ante la tarea en relación a sus colegas masculinos (Dovido et al., 1988). Adicionalmente, Eagly & Karau (1991) hallaron, que en circunstancias donde la tarea a desempeñar por el líder era de carácter masculino, la tendencia de que un hombre fuese elegido era mayor. Más aun, los hombres como líderes emergerían con mayor fuerza (Eagly & Karau, 1991).

Existen diferencias en situaciones donde la organización es de dominio masculino; en dichos contextos, la percepción que se tiene del mundo externo en cuanto a la mujer ejecutando un rol de liderazgo genera un efecto negativo. Ante estas

situaciones, las capacidades de liderazgo en mujeres se verán debilitadas en contraste con las de un hombre que ejecute el mismo rol. Este es un segundo factor que puede influir en la legitimidad de una mujer como líder.

Por lo tanto, es esencial que las mujeres reciban el apoyo necesario para conseguir autoridad y posteriormente alcanzar la legitimidad. Los estudios indican que las mujeres son capaces de reducir la brecha que puede producirse cuando se utilizan técnicas específicas “combinando su asertividad, comportamientos altamente competentes con “ablandadores” sociales positivos” (Ridgeway, 2001). Esto permite a las mujeres sobreponerse a la resistencia y generar una mayor influencia, lo cual les permita destacar como líderes.

2.2.2 Discusión

Aún ante situaciones donde las mujeres logran vencer aquellos desafíos presentados en relación al desempeño de un rol de liderazgo dentro de las organizaciones masculinamente dominadas, existe un desbalance en cuanto a las expectativas y percepciones de género, donde prevalece la jerarquía en la cual los hombres continúan siendo evaluados de manera favorable en relación a las mujeres (Eagly & Mladinić, 1994).

Sin embargo, existe una tendencia en cuanto a una relación más positiva en mujeres desempeñando roles de liderazgo; más prevalece la importancia de que las mujeres ayuden continuamente a empujar y cambiar la percepción que se tiene de su género ante roles de liderazgo. Así mismo, existe una tendencia entre grandes compañías,

que se han establecido como objetivo aumentar la cantidad de mujeres en posiciones de liderazgo. Como ejemplo, el caso de IKEA, que tiene un alto enfoque en el liderazgo basado en valores y en contribuir a que los valores fructifiquen, por ello encuentran esencial tener el liderazgo de mujeres ya que esto forma parte de su cultura organizacional y los valores que en ella se establecen: “creemos en la gente y reconocemos sus talentos independientemente del género. 47% de nuestros 17,000 gerentes son mujeres” (Brezeinski, 2014). Reforzando estos conceptos, como el caso de IKEA, se puede conducir a un cambio de percepciones establecidas en base al género actuales respecto a la mujer en posiciones de liderazgo, que en el largo plazo puedan reducir la brecha de legitimidad en mujeres líderes.

2.3 Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional es una habilidad de elevada importancia para la mujer líder, la cual le permite volverse consciente de sus propias emociones, así como de las de sus seguidores. Existen varios aspectos de la inteligencia emocional, como lo son la motivación, empatía, auto-regulación y la autoconciencia. De igual manera, la empatía se convierte en un aspecto crítico para un líder. La empatía es la capacidad de reconocer los sentimientos de otros y la causa de los mismos. Un líder empático es capaz de imaginarse a sí mismo bajo las circunstancias de otros (Neubauer & Freudenthaler, 2005). La empatía permite crear relaciones justas entre los miembros de un equipo.

De acuerdo a Salovey y Mayer (1990) percibir emociones es la facultad de reconocer las emociones de otros a través de la observación de sus rostros. Daniel

Goleman (2001), en su modelo de habilidad, describe la empatía como herramienta que permite al líder comprender las emociones de sus seguidores a la par de reconocer y saber manejar las emociones propias. En el modelo combinado, se menciona un líder empático toma en cuenta los sentimientos de la gente al momento de tomar una decisión.

Las emociones que experimenta el ser humano son producidas por impulsos biológicos, una persona no puede controlar las causas genéticas, sin embargo, es capaz de controlar las emociones que surgen como resultado (Muraven & Baumeister, 2000). Una mujer puede sufrir algún tipo de hostigamiento el cual altere sus emociones, pero depende de ella el controlar las mismas; por ello, como líder, es de suma importancia el control y manejo de las mismas, pues permitirá actuar de forma socialmente consciente en lugar de buscar alcanzar únicamente los propios intereses. La autorregulación previene a la mujer en posición de liderazgo de la toma imprudente de decisiones que pueden repercutir en la organización.

La autorregulación es por tanto una característica de suma importancia para el liderazgo pues permite sostenerse ante situaciones de disputa (Murphy, 2002). En situaciones donde una disputa se origine, un líder con alta inteligencia emocional será capaz de controlar sus impulsos y buscare resolver el problema comprometiéndose con el mismo (Rosenbaum, 1980).

Fairhurst (1993) menciona que la capacidad de ser empático, y auto regularse, facilitan a la mujer la generación de valor en una posición de liderazgo. Si un líder comienza reprendiendo a sus seguidores y no brinda algún apoyo emocional, no los

estará ayudando. Por ello, las emociones de los seguidores son un elemento a considerar de suma importancia (Vohs, 1994), pues a través de las emociones es que las mujeres son capaces de establecer relaciones significativas con sus seguidores. Sin embargo, un equilibrio deberá ser alcanzado, puesto que, en organizaciones masculinamente dominadas, de acuerdo a Ferriolo & Kuhn (2009) si las mujeres se vuelven altamente comprensivas o cordiales, los seguidores consideraran el trabajo como de fácil realización, conduciendo a la destrucción del mismo sistema del que se comprende la organización. Adicionalmente, la empatía genera respeto en los seguidores según Hunt (2007), quien también menciona la mujer es más empática en contraste al hombre. Como resultado, a través de la empatía, las mujeres ganan el respeto y obtienen mayor control dentro de sistemas rígidos.

Baumeister, Vohs y Tice (2007) establecen que la auto-regulación permite a la mujer controlar desde un inicio sus pensamientos y comprometerse con terceras personas. La cualidad de las mujeres de apertura para aceptar comentarios y aportaciones de otros miembros dentro de la organización les permite alcanzar soluciones fructíferas (Stelter, 2002).

Capítulo 3

LA MUJER EN LA HOSTELERÍA

La hostelería se ha convertido en todo un fenómeno económico y social, alcanzando un crecimiento por encima del promedio durante cinco años consecutivos desde la crisis económica del 2009 y se prevé genere 70 millones de empleos nuevos durante la próxima década (Baum & Cheung, 2015). Dentro de la hostelería, las mujeres forman parte del 70% de la fuerza de trabajo, sin embargo, existe una subrepresentación de la mujer en posiciones directivas, donde la mujer alcanza menos del 40% del total de posiciones gerenciales, menos del 20% en posiciones directivas, y entre 5-8% en consejos directivos (Baum et al., 2015).

Se pretende en esta tesis identificar vías óptimas para fortalecer la diversidad de género, resaltar mejores prácticas en estrategias de talento y prácticas laborales inclusivas, para así identificar aprendizajes que puedan ser compartidos dentro de la hostelería.

Existe en la actualidad la necesidad y oportunidad de capitalizar el rol de la mujer como elemento clave de la oferta de talentos en la hostelería para alcanzar un beneficio marcado en la industria global, así como beneficiar comunidades e individuos donde el turismo se encuentre activo.

3.1 La Hostelería - El crecimiento del turismo. Un fenómeno económico y social.

A lo largo de las últimas décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y diversificación convirtiéndose en uno de los sectores económicos de más rápido crecimiento en el mundo. El turismo moderno está estrechamente relacionado con el desarrollo y comprende un creciente número de destinos nuevos. Esta dinámica ha convertido al turismo en el impulsor clave del progreso socio económico (UN World Tourism Organisation, 2014).

Actualmente, el volumen de negocio del turismo equipara o incluso sobrepasa al de las exportaciones de petróleo, productos alimenticios o automotriz. El turismo se ha convertido en uno de los principales partícipes del comercio internacional y representa una de las mayores fuentes de ingresos para muchos países en vías de desarrollo. Este crecimiento ha resultado en una mayor diversificación y competencia entre destinos. Esta expansión global del turismo en estados industrializados y desarrollados ha traído consigo beneficios económicos incluso para los empleados en diferentes sectores relacionados, desde la construcción a la agricultura, o las telecomunicaciones.

La contribución del turismo al bienestar económico depende de la calidad y rentabilidad de la oferta del turismo. La “Organización Mundial del Turismo” (UNWTO) asiste destinos para su posicionamiento sustentable en mercados nacionales e internaciones aún más complejos. La UNWTO ha establecido que particularmente los países en vías de desarrollo son aquellos más favorecidos con el turismo sustentable, por ende, actúa en apoyo para lograr que esto se vuelva realidad.

3.2 La mujer en el turismo y la hostelería

De acuerdo a El Consejo Mundial del Viaje y el Turismo (WTTC), el turismo global generara 70 millones de empleos nuevos en la próxima década, y alrededor del 70% de ellos serán en Asia. Durante el mismo periodo, la WTTC predice la industria de viaje y turismo en Asia crecerá más de un 6% anualmente – la más elevada tasa de expansión que cualquier región del mundo. Para el 2020, los viajeros asiáticos representaran cerca de la mitad de los gastos globales de turismo.

Aunado a estas predicciones de elevado crecimiento, especialmente en Asia, la hostelería debe adoptar una perspectiva estrategia más proactiva en la gestión del talento.

Bajo una perspectiva global, la mujer en la hostelería:

- Representa cerca del 70% de la mano de obra (Sinclair, 1997).
- Efectúa más del 70% del total de trabajo informal en la hostelería (Sinclair, 1997).

Dado que la mujer ya compone una significativa proporción de la fuerza de trabajo de la hostelería, cualquier estrategia de gestión de talento que no incorpore un enfoque basado en el capital humano femenino sería ilógica. Así mismo, ignorar las barreras de inclusión hacia la mujer en la potencial oferta de talento sería absurdo. Sin embargo, la evidencia muestra que ello está sucediendo:

- Las mujeres representan menos del 40% de las posiciones gerenciales o directivas en la industria internacional de la hostelería (Baum, 2013).
- Las mujeres alcanzan menos del 20% en roles de gerencia general (Sinclair, 1997).
- Las mujeres propietarias de negocio en la hostelería son menos del 20% y únicamente el 10% de los hoteles a nivel mundial (Sinclair, 1997).
- Las mujeres alcanzan entre un 5% y 8% como miembros en las juntas directivas de renombrados negocios en la hostelería (Sinclair, 1997).

En un reporte del 2015, la WTTC enfatizo las consecuencias del talento desbalanceado o insuficiente en el turismo global, enfocándose en consecuencias serias al negocio y su rentabilidad. De los desafíos al talento que enfrenta la hostelería, el mayor problema se haya ante el fracaso en emplear a mujeres talentosas para desempeñarse a su mayor potencial en la industria, particularmente en niveles directivos.

En 2010, la Organización Internacional del Trabajo (ILO) recalco el reto al que se enfrenta la mujer en la hostelería al comentar “una divergencia entre cualificaciones y realidad laboral se observa para la mujer, quien compone entre el 60 y 70 por ciento de la fuerza laboral. Mujeres inexpertas o semi cualificadas tienden a trabajar en los empleos más vulnerables, donde se encuentran más propensas a experimentar condiciones laborales precarias, desigualdad en oportunidades y trato, violencia, explotación, estrés y acoso sexual” (Baum, 2013).

Este análisis se basa en varias fuentes complementarias, donde en un reporte en 2010 de la UNWTO subraya tanto las oportunidades como los desafíos que enfrenta la mujer en relación al trabajo en el turismo.

Aun cuando se domina la industria de la hostelería en números, y la aparente ventaja en diversidad, la mujer continúa estando sub representada en posiciones directivas y de gerencia general, y cuando se habla de posiciones de liderazgo, el sector se queda corto ante otras industrias que no muestran esas mismas ventajas.

El imperativo de tener mujeres asumiendo roles de liderazgo es general, y muchas compañías multinacionales y sectores poseen iniciativas y objetivos que buscan hacer esto realidad. Sin embargo, la hostelería y el turismo claramente no ha logrado promover a la mujer en un número significativo dentro de las posiciones de liderazgo.

En el caso de México, en el sector turístico existe una marcada brecha entre géneros dentro del mercado laboral donde los cargos ocupados por hombres y mujeres se hayan diferenciados. Los niveles y ocupaciones inferiores, con bajas oportunidades para lograr un desarrollo profesional son designados a las mujeres, mientras que posiciones clave, gerenciales y directivas permanecen ocupadas por hombres (SECTUR & CM, 2011; OIT, 2004; Alonso & Rodríguez, 2011).

Para hacer frente a dicha práctica, misma que se replica en diferentes proporciones alrededor del mundo, la ONU Mujeres presento los Principios para

el Empoderamiento de las Mujeres (PEM), medidas voluntarias para promover la equidad de género y oportunidades dentro de las organizaciones (SECTUR, 2011b; OMT, 2011).

La OMT por su parte, incorpora el elemento del género en sus diversos proyectos y da prioridad a aquellos que favorecen el empoderamiento de la mujer y la equidad en actividades turísticas. En México, la Secretaría de Turismo (SECTUR) junto con otros organismos ha realizado un compromiso para generar cambios hacia la equidad de género a través de talleres que conduzcan al empoderamiento de la mujer en MIPYMES turísticas (SECTUR, 2011a y 2010).

3.3 Barreras que enfrenta la mujer en la hostelería

Los desafíos de género en la hostelería global enfatizan diversas barreras que son predominantemente socio culturales y que igualmente afectan de manera general económica y políticamente.

- Tradiciones culturales que se manifiestan de diferentes formas y a diferentes grados a lo largo de la mayoría de los países y comunidades que establecen roles de género tradicionales y responsabilidades en el hogar y el área de trabajo, mitigando las oportunidades de la mujer para progresar en altos mandos dentro de las organizaciones.
- Sistemas educativos en varios países que continúan encasillando al hombre y la mujer en roles laborales y domésticos específicos.

- Estereotipos donde la mujer es encasillada en roles en áreas específicas de los hoteles como limpieza, recepción, administración de recursos humanos y mercadotecnia donde la promoción a posiciones de alto mando y de liderazgo pueden ser complicados.
- Roles modelo en el área de trabajo que refuerzan estos estereotipos.
- Una combinación de ejercicios discriminatorios evidentes e implícitos contra la mujer en todas las fases del reclutamiento y la promoción, a pesar de legislaciones en diferentes países estableciendo la igualdad de oportunidades.
- Culturas corporativas y expectativas en la hostelería que ponen en desventaja a la mujer para un razonable balance entre trabajo y familia.
- Políticas corporativas aspiracionales y loables en la mayoría de compañías en hostelería que ofrecen oportunidades para la mujer en igual medida que al hombre, y en algunos casos, proveen acciones adicionales en apoyo al progreso de la mujer en las organizaciones. Sin embargo, dichas políticas raramente incluyen alguna diversidad en la creciente cadena de suministro de compañías que operan bajo esquemas de outsourcing.
- Una mayor y relativamente inarticulada barrera hacia la progresión de género y el rompimiento del techo de cristal en altos mandos en la hostelería surge a través de dueños que crecientemente influyen en las prácticas de empleo en su administración o las empresas en franquicia. Los dueños no están sujetos a políticas aspiracionales y estrategias que

la mayoría de compañías buscan establecer.

- Procesos generando barreras – una revisión a algunos de los mayores eventos diseñados para abordar problemas en la participación de la mujer tienden a consistir en mujeres conversando con mujeres. Es vital que todos los socios salgan de la percepción de que esta es una problemática de la mujer, donde solo la mujer tiene cabida. Es vital que la problemática de género en el entorno laboral de la hostelería sea reconocida como un tema de negocio que demanda el compromiso de personal clave, independientemente de su género.

3.4 La mujer y sus retos

Contrario a estereotipos tradicionales, la mujer y el hombre poseen una misma visión en cuanto a carrera laboral y vida familiar. Los datos revelaron que el hombre y la mujer destacan barreras auto impuestas por encima de las barreras en el área laboral como los mayores obstáculos al crecimiento de la mujer. Según Boone, Veller, Nikolaeva, Keith, Kefgen y Houran (2013) las barreras auto impuestas involucran familia y responsabilidades del hogar obteniendo una mayor prioridad, así como el balance entre vida y trabajo, donde las más prominentes barreras en el área laboral son la falta de asesoría, la falta de una cuidadosa planeación de carrera, encasillar en estereotipos, y la percepción de las características femeninas. Por ello, techo de cristal podría no ser el termino más apropiado, sino más bien se caracterizaría por una “pista de obstáculos invisibles” donde las organizaciones

fallan inadvertidamente en ayudar a la mujer a manejar exitosamente las barreras autoimpuestas dada una falta en el desarrollo del liderazgo activo.

Históricamente, el fenómeno del techo de cristal se ha enfocado en barreras en el área laboral que evitan el crecimiento de la mujer en su carrera laboral. Los factores más comúnmente identificados caen en las siguientes siete categorías (Catalyst 1990; 1996, 2001a, 2001b, 2002, 2004):

- Una actitud ineficaz por parte de colegas masculinos
- Cultura corporativa poco hospitalaria
- Ausencia de un cuidadoso plan de carrera y de una planeada asignación de trabajo
- Ausencia de asesoría
- Oportunidades pobres para gerencia
- Exclusión social (siendo excluidas de canales de comunicación informales)
- Estereotipos y prejuicios

Crosby (1984) demostró que las mujeres no reconocían de manera general las diferentes maneras en las que la discriminación de género afectaba sus carreras, sino que eran más propensas a asumir la responsabilidad personalmente por recibir menores recursos organizacionales que sus colegas masculinos. Sin embargo, estas mismas mujeres creían en la existencia en la discriminación de género en el área laboral y como esta afecta en los recursos otorgados a la mujer. La creencia actual es que el hombre y la mujer perciben la prevalencia de las barreras en el área laboral de forma diferente, aun cuando ambos han apuntado históricamente a estas

barreras más comúnmente que a aquellas barreras auto impuestas que surgen por medio de decisiones propias o diferencias en prioridades.

A lo largo de un año se entrevistó a más de quince mujeres en posiciones de alta dirección dentro de la industria de la hostelería alrededor de todo el mundo, incluyendo a Kathleen Taylor (ex CEO, Four Seasons Hoteles y Resorts), Grace Leo (CEO, G.L.A. Hoteles), Maria Del Busto (Global Chief Officer de RH, Royal Caribbean Internacional), y Stephanie Sonnabend (Presidente, Sonesta Hotels), sobre factores societarios y culturales que afectan al crecimiento de mujeres líderes y el efecto que dichos factores tienen sobre la industria de la hostelería como un todo (Boone, Veller, Nikolaeva, Keith, Kefgen y Houran, 2013). Las barreras que asociaban con la actual área laboral indicaban un cambio al punto de vista tradicional del techo de cristal. Más allá de las barreras en las áreas de trabajo, estas mujeres implicaban igualmente una influencia de barreras autoimpuestas. Se ha visto que conforme la amplitud del contexto social, se contribuye a la creación o mantenimiento de barreras autoimpuestas. Ante diferentes contextos sociales, algunos comportamientos de la mujer son aceptados o rechazados, y esos mismos comportamientos en el hombre pueden ser o no bien recibidos. Se escucha a ejecutivos referirse al despliegue emocional en una mujer como “débiles o emocionales”, mientras que en un hombre como una “grieta en la armadura”. Por lo tanto, vemos diferentes niveles de aceptación y tolerancia según el género.

Estudios recientes han prestado una mayor atención a las barreras autoimpuestas que impiden a la mujer llegar a las posiciones más elevadas. Primero, existe un “estira y afloje” entre asuntos personales y/o familiares y el tiempo de vida que

ocupa alcanzar una promoción a una posición alta (Brizendine 2008; Reddy 2007). Los estudios muestran que una mujer alcanza promociones significativas cuando están en los cuarentas. En este punto en su vida, la mujer debe valorar el crecimiento laboral contra los asuntos familiares. En segundo lugar, como antes se mencionó, se encuentran las barreras autoimpuestas para el desarrollo, como la falta de voluntad por reubicarse, concesiones hechas con la pareja, y roles de género tradicionales (Fischlmayr 2002). Cuando las mujeres perciben estas barreras en su crecimiento laboral, tienden a renunciar, manifestar su preocupación o a estancarse (Hamel 2009). Algunos sugieren que la falta de autoconfianza se relaciona con el factor de que la mayoría de mujeres escoge silenciosamente salir de la compañía antes que manifestar su descontento respecto a la discriminación. Más aún, estereotipos de género parecen estar bien arraigados en la mente de gerentes, empleados y estudiantes que están por formar parte de la fuerza de trabajo (Geyer- Semple 2011). Sin embargo, estudios sobre los desafíos internos en confianza y autoestima de la mujer continúan estando inconclusos, pues no se ha encontrado una relación empírica entre crecimiento y estima (Soufi, Gilaninia, and Mousavian 2011).

Basado en los mezclados puntos de vista, Boone, Veller, Nikolaeva, Keith, Kefgen y Houran (2013) exploraron la percepción sobre la mujer y el liderazgo sostenido por ejecutivas de la hostelería a nivel mundial. La pregunta que se busca responder es si los retos más importantes a los que se enfrenta la mujer en su crecimiento han cambiado de barreras en el área laboral a barreras auto impuestas.

Para ello, se dieron a leer las siete barreras para el crecimiento de la mujer en el

área laboral, y se solicitó se indicara hasta qué punto existían estas barreras en su área laboral utilizando la siguiente escala: 0 (definitivamente no existe), 1 (tiende a no existir), 2 (tiende a existir), y 3 (definitivamente existe).

En los resultados hallados, las dos barreras a las que más comúnmente apuntaban era a “falta de asesoría” y “ausencia de un plan de carrera”, lo cual representa deficiencias organizacionales, más que prácticas discriminatorias que generalmente representan la noción del techo de cristal. Las barreras clásicas como “actitud perjudicial por parte de colegas masculinos” o “cultura corporativa poco hospitalaria” se encontraban muy lejanas en la lista.

Sin embargo, existía una correlación entre estas siete barreras donde en la mayoría de los casos, se hallaban significativamente asociadas entre ellas. Las más fuertes correlaciones en las dos barreras más seleccionadas fueron “falta de asesoría” correlacionada con “los gerentes no ofrecen buenas oportunidades” y “ausencia de un cuidadoso plan de carrera y de una planeada asignación de trabajo” también fuertemente correlacionada con “los gerentes no ofrecen buenas oportunidades” y en menor grado con “una cultura corporativa poco hospitalaria”. Estas correlaciones apuntan a deficiencias en el liderazgo de los gerentes.

Los resultados son más complejos que un simple descuido de gerencia. Las barreras involucran una relación entre factores en el área laboral y factores auto impuestos, siendo considerados aquellos auto impuestos como más influyentes. Se ha encontrado que las mujeres son igualmente ambiciosas que los hombres, y que los hombres son igualmente conferidos a la familia que las mujeres. Sin embargo,

estas mujeres tienen una mayor tendencia en sus maridos a trabajar fuera de casa, lo cual complica el reto de subir por la escalera corporativa mientras se ocupan de la familia y el hogar. Dichos resultados son consistentes con los observados por Fogliasso (2011) donde algunas barreras que enfrenta la mujer surgen de estereotipos sobre los roles en el trabajo y el hogar.

Los retos más importantes que enfrenta la mujer resultan de barreras autoimpuestas. Sin embargo, no hay que caer en el error, las barreras en el área laboral aún existen en diferentes grados. Los estereotipos en particular (quizás por cuestiones de sucesión) permanecen como un síntoma visible, pero las barreras en el área laboral más permanentes aparecen más alineadas con puntos ciegos en las organizaciones y el liderazgo más que un riesgo sistemático de visible discriminación de género.

La mujer en la hostelería enfrenta una complicada serie de barreras a su crecimiento que sugieren la perspectiva tradicional del “techo de cristal” causado por barreras en el área laboral como un término equivocado. Las mujeres y hombres ejecutivos poseen prioridades personales y niveles de ambición equivalentes. Sus respuestas representan un cambio en las barreras al crecimiento de la mujer mayor hacia barreras autoimpuestas principalmente involucrando decisiones realizadas respecto a familia y hogar. Estas barreras autoimpuestas son reforzadas por la falta de asesoría y una planeación de carrera cuidadosa para la mujer. Por lo tanto, surgen de fallas inadvertidas en el liderazgo más que de prácticas intencionales y sistémicas de discriminación. Más que un techo de cristal son obstáculos invisibles en el trayecto.

3.5 La mujer y el liderazgo

Existen creencias estereotípicas y actitudes conservadoras profundamente arraigadas que inhiben el ascenso y promoción de la mujer (Fischlmayr 2002). Expectativas incrustadas sobre un perfil masculino dominante en los ejecutivos es propuesto como un obstáculo al desarrollo en la carrera de la mujer, pues previene la adopción de políticas amistosas para la mujer y promueve un reclutamiento por los mismos ejecutivos (Claringbould 2008). Diferentes redes de trabajo sociales y de cohesión se han identificado como factores externos. Singh y Vinnicombe (2004), por ejemplo, argumentan que la razón por la que muchas juntas corporativas permanecen siendo de hombres es por que originalmente eran de esa manera, y los grupos de directores masculinos tienden a preferir grupos similares a ellos. Es decir, la identificación social de los hombres en posiciones directivas es tan fuerte que escogen incorporar únicamente a miembros similares a ellos.

Los nuevos hallazgos desafían el pensamiento respecto a las barreras en el crecimiento como externas al control o influencia personal. Asumiendo fallas inadvertidas del liderazgo en el área de trabajo que agravan las barreras autoimpuestas de la mujer, donde la cuestión se torna a como están las organizaciones efectivamente respondiendo a ello. Las cuotas de genero son un área de debate y no hay conclusiones claras sobre su utilidad (Bjorkhaug & Sorenson 2012; Pande and Ford 2011). Grandes campañas sociales públicas han sido sugeridas para atender la igualdad de género (Bastounis & Minibas-Poussard

2012), pero poco se ha dicho sobre quien debería tener responsabilidad sobre ellas. McCarthy (2004) sugiere que los empleados y el gobierno debieran considerar y apoyar las comunidades y redes sociales de mujeres. Por lo pronto, una idea es que el gobierno provea incentivos fiscales (exclusiones en impuestos sobre nómina) por empleados que contraten mujeres altamente calificadas interesadas en una mayor flexibilidad respecto familia o entre trabajo y vida, al grado que se les permita trabajar medio tiempo, el negocio recibirá un incentivo fiscal en forma de exclusión de impuestos sobre nómina o política de reembolso de seguro de salud para que no le cueste al negocio emplear a alguien medio tiempo. Sin embargo, las cuotas de género no abordan el problema que subyace, la falta en el desarrollo del liderazgo en la mentalidad de los ejecutivos. Lo que se requiere es hacer los obstáculos invisibles en el trayecto visibles e implementa recursos apropiados para las personas en el (Winn 2004). Ello directamente responsabiliza a la organización y a los individuos con ambición, buscando un crecimiento laboral.

Organizaciones empresariales y cívicas pueden proveer a la mujer con recursos para sobrellevar el curso de obstáculos en diferentes formas. El gobierno debe generar conciencia sobre las cuestiones que la mujer enfrenta en el área laboral, y empujar por medio de políticas de iguales oportunidades en el sector privado (McRoy & Tsangari, 2011). Adicionalmente, una recomendación común y realista en muchos estudios es modificar las políticas de compañías moldeadas hacia la promoción de la mujer. Brizendine (2008) propone se amplíe el horizonte temporal en las promociones para las mujeres que pasan los cuarenta, de esta manera tendrían tiempo de atender asuntos familiares. Las compañías están también en

urgencia por proveer a la mujer una mayor flexibilidad en horarios de trabajo y locación, así como en asistencia en reubicación y servicios para el cuidado de los niños (Fogliasso 2011). Asimismo, Catalyst (1993) propone un acercamiento multifacético que involucre la remoción de barreras culturales y ambientales al desarrollo de la mujer, a través de programas que enfatizan movimientos laterales y línea de experiencia, y provean labores significativas (opuesto a eventos de capacitación de una única exposición), flexibilidad al realizar la programación de las labores y sitios, e implementando un sistema para identificar y monitorear el progreso de mujeres altamente potenciales y asegurar que adquieran una amplia gama de experiencia sobre las principales áreas del negocio, para que sean capaces de competir por posiciones de liderazgo dentro de la organización (Boone et. al, 2013).

Capítulo 4

MEJORES PRÁCTICAS EN LA HOSTELERÍA

A la fecha la hostelería no posee una solución ante la sub representación de mujeres en posiciones de alto mando y directivas dentro de la industria. Se pretende identificar la creencia generalizada sobre los beneficios y ventajas comerciales que aporta la diversidad y motivación a lo largo de la industria y así permitir a la mujer dirigir el futuro de la industria.

Se han generado recomendaciones en estrategia claves para que las empresas y los inversionistas implementen a través de 3 áreas principales: políticas y procedimientos, involucramiento y consulta, educación y capacitación. Así mismo, a lo largo de esta investigación también se ha identificado una necesidad en exploración e información disponible referente a la industria que permita estadísticamente sustentar la búsqueda por lograr mayor diversidad y fomentar un continuo monitoreo, evaluación y colaboración que permitan detonar el potencial de la mujer en los grupos de talento.

Equidad

La búsqueda por promover igualdad de oportunidades para las mujeres en el entorno laboral de la hostelería en relación a sus colegas masculinos refleja dos propuestas independientes, pero interrelacionadas.

Moral

El imperativo moral donde la mujer posee el derecho y acceso a igualdad de oportunidades, recompensas y status que el hombre posee en el entorno laboral de la hostelería al asumir un empleo similar y al aspirar a promociones o desarrollo laboral. Por factores tanto históricos como culturales, las mujeres merecen el apoyo e iniciativas enfocadas en alcanzar esta equidad.

Comercial

En el aspecto de negocio, la mujer representa un grupo de talento poseedor de habilidades en favor a una generación económica positiva en la hostelería tan buenas como las del hombre en la mayoría de los países, por lo tanto, existe una clara lógica comercial en fomentar este talento, en beneficio de los intereses de las compañías y la economía en general.

Por lo tanto, se hace hincapié en la importancia del cambio de actitud hacia la mujer en el ámbito laboral de la hostelería en apoyo a su derecho de recibir un trato equitativo tanto en la ley como en la práctica. Sin embargo, el enfoque de esta tesis se basa en iniciativas para aumentar el número de mujeres en posiciones de alto liderazgo, dado el rol integral que desempeñan en estrategias de talento, y las ganancias financieras resultantes de dicha perspectiva.

4.1 Perspectiva de negocio

La mujer representa al menos la mitad de la oferta de talento disponible en las organizaciones y economías en la mayoría de los países. Mientras el talento es reconocido como activo esencial para el negocio y factor fundamental para el

desarrollo corporativo, hoy en día ganar en la guerra de talento se ha vuelto un gran desafío, sobre todo para el caso de países en vías de desarrollo. Ignorar esta oferta de talento pone en riesgo la competitividad tanto de las compañías como de las economías donde opera. El empleo efectivo del talento es el elemento esencial al que aspira alcanzar el capital humano en las compañías dando pie a una mejor producción, distribución y entrega de bienes. Dar prioridad al hombre en la oferta de talento calificada disponible representa una significativa pérdida de oportunidad en cualquier estrategia de talento.

La búsqueda de una mayor diversidad puede así mismo soportarse con diversos factores que son relevantes al turismo y la hostelería:

- Las mujeres toman la mayoría de las decisiones de compra en los hogares y por ello poseen una marcada orientación hacia el cliente.
- La diversidad fomenta una mejor toma de decisiones a través de la innovación y la creatividad.
- La mujer puede aportar un rango más amplio de habilidades y destrezas en el área de trabajo: mayor desarrollo de las personas, expectativas y reconocimientos, roles a seguir, inspiración y participación en la toma de decisiones (McKinsey & Company, 2012).

La evidencia también sugiere:

- La diversidad conduce a una mayor satisfacción del empleado y a la reducción de conflictos entre grupos, mejorando la colaboración y lealtad.
- La igualdad de género está fuertemente relacionada al desarrollo económico

de un país, de acuerdo al Informe Global de la Brecha de Género (World Economic Forum, 2014).

4.2 Accionistas con Intereses comerciales

La hostelería y el turismo cuenta con una significativa proporción de actividad económica en Asia lo cual impacta, y es impactado por, un amplio rango de accionistas. Estos accionistas tienen un vasto interés en propiciar el continuo crecimiento de la industria y por ello comparten la responsabilidad para un sano desarrollo del talento. Esto incluye al sector privado (grupos hoteleros multinacionales, dueños de hoteles, operadores locales y la cadena de suministro de la hostelería), gobiernos y generadores de políticas regionales, proveedores de educación e institutos de capacitación, y la amplia comunidad donde la industria del turismo reside.

Se generan estrategias para los accionistas – específicas y generales – basadas en el aspecto comercial, en pro de la diversidad en la hostelería.

Afrontando el desafío: Mejores prácticas de accionistas

Mientras existe una clara necesidad de progreso para la mejora en igualdad de género en el sector, a través de una colaboración y compartiendo mejores prácticas que ofrezcan resultados, la industria será capaz de aprender de los accionistas actuales y adoptaran mejoras de enfoques innovadores para la igualdad de género.

A continuación, se identifican casos de mejores prácticas expuestos por Baum (2013) los cuales se enfocan a compañías hoteleras:

4.2.1 Accor – Modelo y Red de Negocio

Accor opera 3600 hoteles en 92 países, 19 de ellos se encuentran en Asia Pacifico. 47% del total de su personal y 22% de su personal de gerencia son mujeres.

La política global en diversidad de Accor se define en The Group’s Diversity Charter, que basado en el principio de no discriminación e igual trato. Las cuatro prioridades del Grupo son: genero, incapacidad, edad y origen. La política se soporta con un programa de entrenamiento en e-learning de “Diversity management” que capacita al personal a lo largo de las diversas áreas y temas relacionadas a la efectiva administración de la diversidad, incluyendo la obtención de un total conocimiento sobre la problemática, el contexto legal y social, para lograr ser capaces de reconocer el manejo de aquellas situaciones donde la diversidad de género es un factor a atender; distinguir roles, estereotipos y comprender el reto que se tiene en promover la diversidad.

Accor busca desarrollar el liderazgo de la mujer y está marcando una diferencia al alcanzar la diversidad de género, a través de su programa interno de negocio, Women at Accor Generation (WAAG) que enfatiza los roles y oportunidades de la mujer en Accor.

En Asia Pacifico, el Comité WAAG está representado por miembros de China, India,

Indonesia, Tailandia, Singapur, Nueva Zelanda, Australia, Korea y Japón, quienes han establecido cada uno actividades y programas hechos a la medida del país, para atender los propios retos en alcanzar la diversidad de género. Por ejemplo, en Australia, las mujeres que regresan al trabajo después de dar a luz se enfrentan a altos costos por el cuidado de los hijos y listas de espera largas. WAAG y el equipo de liderazgo australiano desarrollaron una política de trabajo flexible, que permite lograr acuerdos como variar las horas de trabajo, trabajar desde casa y compartir acuerdos laborales. Esta política beneficia a la mujer, pero también al hombre que comparte sus responsabilidades familiares. En contraste la fuerza de trabajo en Accord India – donde la hostelería es percibida como insegura y poco atractiva como opción de carrera laboral para la mujer – únicamente el 11% lo componen mujeres. WAAG está disipando mitos y aumentando la comprensión de las oportunidades que ofrece la industria a través de una participación con universidades y padres de familia.

Al establecer la red de negocio, el Comité de Accor Asia Pacific WAAG consultó con sus 900 miembros para identificar necesidades. Muchos deseaban desarrollar habilidades, conocimiento y confianza hacia el futuro de sus carreras. En respuesta, Accor desarrollo un sitio de colaboración para permitir una mayor cooperación, presentando las actividades del negocio, “EmpoWer Hours” seminarios en línea presentante exponentes invitados en temas claves como “como decir no”, “dar y recibir retroalimentación”, y asistencia para el plan de carrera, así como foros cara a cara dirigidos por líderes femeninas en altos mandos dentro de la organización. Para ofrecer un apoyo personal a los deseos de cada miembro, un programa de

asesoría fue establecido, combinando mentores hombres y mujeres en pares para proveer capacitación a mujeres en cuanto a herramientas específicas o consejería de cómo manejar efectivamente las políticas de la organización – que a grandes rasgos se vio como un aspecto que generaba en la mujer optar por niveles en altos mandos. En 2014, se generaron 59 parejas de mentores y los reportes a la fecha indican los beneficios del programa han beneficiado tanto a los mentores como a sus aprendices.

Accor también ha implementado prácticas de reclutamiento en apoyo a la mujer en posiciones gerenciales, como la requisición de la lista final de candidatos a contratar para un puesto específico con igual número de candidatos hombres y mujeres.

Aprendizaje del caso

Es importante desarrollar modelos a seguir dentro de la organización para inspirar a la mujer a progresar sobre su propia carrera en la hostelería. Establecer plataformas para compartir experiencias, buscar guía, apoyo e inspiración es clave.

4.2.2 Banyan Tree – Más allá del género. Abastecimiento local.

Banyan Tree Holdings Limited es una marca líder e internacional en hostelería que maneja y desarrolla resorts Premium, hoteles y spas. Se encuentra listado en la bolsa de valores de Singapur desde 2006, y actualmente cuenta con 30 hoteles y resorts, más de 60 spas, 80 galerías minoristas y dos campos de golf en 27 países, con planes de expansión agresivos hacia el futuro. Las marcas que posee o

administra incluyen a Banyan Tree, Angsana y Cassia.

Banyan Tree emplea 9,557 asociados globalmente; 46% son mujeres. En China, el cual altamente favorece una representación masculina como resultado de más de 30 años de política en planeación familiar del país, Banyan Tree emplea 1,483 socias mujeres y 1,307 hombres socios. La compañía emplea 1,418 mujeres nacional chinas en contraste con los 1,216 hombres nacionales chinos. En la alta dirección, 31 son mujeres y 43 hombres, y las cabezas de departamento con sede fuera del hotel, hay 83 mujeres y 91 hombres (las cabezas de departamentos con sede en hotel se hallan sesgados con 35 mujeres y 86 hombres).

La cultura Banyan Tree contrata y promueve políticas que buscan trascender el género, enfocando su contratación y promoción en las capacidades y méritos. El Grupo buscan tanto como sea posible en las comunidades locales, incluyendo inversiones significativas en una continua capacitación y generación de valor para empoderar a las sociedades a ofrecer experiencias de alto nivel que el huésped espera. El objetivo de capacitación interno y desarrollo de estrategia identifica y desarrolla el talento en intervalos específicos durante el plan de carrera, asegurando así un progreso de los empleados a través de la organización. A lo largo de todas las áreas y funciones, los socios que muestran ser prometedores son identificados como socios de High Potential y son preparados para una continua capacitación y crecimiento durante su plan de carrera. Posteriormente entran al programa Fast Track, donde son provistos con un entrenamiento complementario para guiarlos a progresar al nivel de asistencia a gerencia.

Este acelerado desarrollo continua con un programa de desarrollo personalizado conocido como Talent Management Programme (TMP). La rama de capacitación interna de Banyan Tree, y la Banyan Tree Management Academy provee capacitación para guiar a los socios del nivel de asistente gerencial a gerencia. Esto incluye un programa de capacitación de nueve meses a distancia y en persona.

El desarrollo interno continua a través del programa personalizado de Management Development Programme (MDP). La Banyan Tree Management Academy continúa guiando a los socios más allá del nivel de gerencia y en roles de liderazgo global, con el Management Development Programme, se les imparte otro programa de capacitación de nueve meses a distancia y en persona para proveerles de una perspectiva global de gerencia a los futuros líderes de la compañía.

La capacitación en persona en el TMP y MDP, ambos incluyen sesiones de capacitación impartidas por directivos de Banyan Tree en sus respectivos campos e inculcan la ética del corporativo y la cultura que ha sido la base de la compañía desde sus inicios.

Más adelante, el modelo de negocio del grupo incluye operaciones de Gallery. La rama minorista es consolidada bajo el nombre Banyan Tree Gallery, el cual comprende cinco marcas localizadas en más de 70 tiendas a nivel mundial. Las raíces de la compañía se remontan a 1989 con unos cojines realizados a mano exponiendo la defensa Thai de los derechos de la mujer hechos por mujeres en Yasathorn, Thailand.

Trabajar con el grupo artesanal de mujeres, la fundadora de Banyan Tree Gallery,

Ms Claire Chiang, fundo la intersección del presupuesto de compras del corporativo con el empoderamiento de la comunidad. Más de 500 de estos cojines tradicionales fueron comprados a esta comunidad para ser incluidos en cada cuarto del nuevo Laguna Phuket, integrándolos al desarrollo del turismo. Así mismo, apoyando a las mujeres de la aldea, la compañía invirtió recursos adicionales para crear la escuela Santitham Vidhayakhom.

Desde entonces y después de abrir su primera tienda outlet en 1995, Banyan Tree Gallery ha activado a los productores de artesanías de la comunidad local una tienda global para sus artesanías autóctonas. Al acercarse a una comunidad de productores de artesanías, Banyan Tree Gallery participa la mayoría de las veces con mujeres que tienen las habilidades y el tiempo (después de cuidar de los hogares y las familias) para producir las artesanías. En esos casos, el equipo se compromete con los artesanos directamente a trabajar con esquemas de tiempos y producción que se ajusten a los tiempos que las mujeres tienen disponible (para asegurar que los compromisos familiares permanezcan cubiertos mientras se provee de un ingreso complementario a las mujeres productoras y sus familias).

Aprendizaje del caso

El caso muestra como la mujer puede ser satisfactoriamente empleada aún en los ambientes de negocios tradicionalmente dominadas por el hombre de China, a través de una capacitación personalizada y un énfasis en las capacidades y méritos basados en prácticas. Adicionalmente, este caso resalta como suministros innovadores pueden crear oportunidades a negocios liderados por mujeres, creando

valor en el negocio, las comunidades y los individuos.

4.2.3 Intercontinental Hotel Group (IHG), China: Una base de talento móvil.

IHG opera en más de 230 hoteles en China continental, a través de sus diversas marcas que incluye Holiday Inn Express, Hotel Indigo, Holiday Inn, Crowne Plaza, e InterContinental. IHG en China emplea a 55,000 personas. IHG remarca que su propagación geográfica y de marcas les dan un verdadero poder para satisfacer las necesidades individuales del personal empleado y sus requerimientos de carrera.

Todas las decisiones de reclutamiento se realizan en base a habilidades y capacidades de los aspirantes. El camino de promoción disponible multiplica oportunidades a la marca y permite a un empleado comenzar en una posición junior en un hotel económico para después convertirse en gerente de un hotel de tamaño mediano, antes de convertirse en gerente general (General Manager GM) de un hotel de lujo. IHG China reconoce la movilidad entre sus empleados es crucial para alcanzar las necesidades de talento. Más del 50% de los empleados de IHG China no son locales y esta figura aumenta en posiciones de alta gerencia dentro de la organización. Esta figura se compara con tan solo un 29% de empleados no locales en IHG a nivel mundial.

Sin embargo, IHG reconoce como consecuencia de la política de un niño por familia ofrece una gran responsabilidad para el cuidado de los padres ancianos, particularmente mas no exclusivamente, en las hijas. El programa “Best Offers from

Hometown” (Las mejores ofertas en mi ciudad) provee un canal para los empleados talentosos de regresar a su ciudad a alcanzar su carrera laboral en IHG. Esto beneficia a los individuos a regresar a casa para estar con su familia, pero también les brinda la oportunidad de acumular experiencia estando de vuelta en casa, apostando a un conocimiento local desarrollándose profesionalmente. Agrega valor a los hoteles, quienes son capaces de encontrar grandes talentos de manera rápida, efectiva, bajo costo y permite a IHG retener el talento, construyendo habilidades profesionales en ciudades de segundo y tercer nivel.

Los grupos de talento son categorizados como “Aspirantes Móviles” – empleados buscando trabajar lejos de casa en hoteles del sector económico para obtener la experiencia necesaria para su promoción, “Triunfadores Móviles” son aquellos que han ganado la promoción y ocupan una alta posición en alguna propiedad prestigiosa fuera de su ciudad, “Iniciadores en su Ciudad” aquellos que han sido reclutados localmente para trabajar en un nivel económico del mercado o han regresado a casa por razones familiares y “Colonos de Ciudad” aquellos que han traído su experiencia a casa y se posicionan en una propiedad local prestigiosa. “Las mejores ofertas en mi ciudad” está disponible para todos los empleados. De hecho, el 80% de los empleados actuales ha expresado su deseo por regresar a su ciudad en los próximos 1 a 5 años. Es evidente que la mayoría de los beneficiarios son mujeres en posiciones gerenciales, aspirando a crecer en su carrera laboral dentro de IHG.

Aprendizaje del caso

En respuesta a las necesidades de los empleados de balance entre trabajo y familia – en particular de la mujer – el programa “Best Offers from Hometown” reconoce las realidades específicas demográficas y culturales de la mujer en China, permitiéndole cubrir sus obligaciones personales al tiempo que persiguen sus objetivos de carrera con la compañía. Esto ayuda a crear una marca donde la lealtad del empleado se pueda cultivar, dando como resultado una mayor retención, menor desgaste y mayor motivación, asegurando un camino de talento para IHG.

4.2.4 Mantra Hoteles, Resorts y Departamentos: Establecer objetivos, escuchar y responder

Mantra Hoteles, Resorts y Departamentos ofrece una variedad de hospedaje con 120 propiedades en cada estado y territorio en Australia y Queenstown, Nueva Zelanda, empleando 3,433 en personal. Del total, 61% de sus empleados son mujeres, pero la representación en niveles claves gerenciales es mucho menor.

Mantra está comprometido tanto por razones éticas como de negocio en mejorar el balance de género en los altos niveles dentro de la compañía, lo cual comienza por comprender la situación y monitorear la información. En 2014, la encuesta a empleados de Mantra mostro que un muy alto porcentaje de los miembros del equipo (96.8%) estaban de acuerdo en que la alta gerencia apoyara una igualdad entre hombres y mujeres en Mantra Group; apoyados por un igual o más alto porcentaje de miembros del equipo quienes estaban de acuerdo en que ambos géneros tuvieran igual acceso a posiciones en gerencia, e igual acceso a

capacitación y desarrollo, y las mismas oportunidades de promoción. Esto ha proporcionado un ambiente fértil para promover y desarrollar la igualdad de género en la organización.

En respuesta, Mantra ha lanzado un programa a lo ancho de toda la compañía de mujeres en gerencia, Women in Management (WIM) para aumentar el porcentaje de representación de mujeres en puestos de liderazgo y el porcentaje de mujeres regresando de ausencia por maternidad. El programa tiene seis objetivos:

- Apoyar a la mujer en su carrera dentro de la compañía, por otras mujeres
- Ubicar el talento femenino y potencial, y cultivar relaciones de asesoría para apoyar su desarrollo
- Enfocarse en el plan de sucesión
- Dar capacitación en inteligencia emocional específicamente relacionada con la mujer en el área laboral a todo el personal de alta dirección.
- Describir a la mujer en altos niveles dentro del Grupo a través de canales de comunicación interna recalcando sus logros.
- Apoyo a la mujer a su regreso al trabajo después de la ausencia por maternidad.

El enfoque integral y estratégico representa una clara declaración de intención por la promoción y oportunidades de la mujer.

Aprendizaje del caso

Mantener la información al día respecto a la mujer dentro de la compañía y

comprender las aspiraciones, y establecer objetivos para incrementar el porcentaje de la mujer en altos mandos permite a la compañía construir una serie de iniciativas que apoyen a la mujer como fuente estratégica de talento para futuras posiciones de liderazgo, a través de la identificación de talento, efectivo plan de sucesión y una continua elaboración de perfiles.

4.2.5 Starwood Hoteles – Desarrollando el talento interno

Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. es una de las compañías líderes en hostelería y esparcimiento a nivel mundial con más de 1,200 propiedades en 100 países y 181,400 empleados en sus poseídas y administradas propiedades a lo largo de nueve distintas marcas: St. Regis®, The Luxury Collection®, W®, Westin®, Le Méridien®, Sheraton®, Four Points® by Sheraton, Aloft®, and Element®. Starwood Asia Pacifico es la división de más alto crecimiento y cuenta con cerca de 290 hoteles operando a lo largo de 16 países en Asia Pacifica.

La diversidad es el componente clave en la estrategia de negocio de Starwood; y uno de los enfoques globales de Starwood en el área de diversidad e inclusión es el progreso del Talento Femenino. Esta iniciativa busca asegurar el balance de género en todos los niveles de la organización. Con este enfoque, Starwood lanza la iniciativa Starwood Global Female General Manager (GM) que sirve como guía para incrementar la representación femenina GM globalmente. La proyección en aumentar el GM femenino surge como resultado de un amplio estudio que busca comprender el estado actual de la gestión femenina en GM y las posiciones GM

dentro de la organización. Este estudio incluye la identificación de las barreras al aumento de la representación femenina GM; e implementar globalmente la estrategia acordada y el plan de acción.

El estudio global estableció que Starwood posee un balance en la representación de género en niveles ejecutivos, pero también refleja una oportunidad en aumentar la representación femenina en posiciones GM. Los mismos enfoques se aplicaron a Starwood Asia Pacific. Starwood Asia Pacific emplea a más de 74,500 asociados, de los cuales 42% son mujeres. Específicamente, 38% de los miembros del equipo ejecutivo en Asia son mujeres, y el 12% ocupan posiciones GM.

Starwood identificó una serie de barreras al crecimiento y oportunidades, incluyendo perspectivas de crecimiento limitadas; una percibida ausencia de balance entre trabajo y vida; exigencias en el plan de carrera GM; ciega inclinación masculina entre los tomadores de decisiones; exigencias de movilidad; ausencia de auto confianza; ausencia de mentores; limitaciones al desarrollo de carrera GM entre otros.

En respuesta, Starwood se ha enfocado en un conjunto de iniciativas asegurando su compromiso en el liderazgo; invirtiendo en el desarrollo de carrera; adoptando procedimientos y enfoques apropiados en el reclutamiento; creando un ambiente de trabajo sustentable; comunicando logros y revisando el progreso para una mejora continua.

Especialmente en Starwood Asia Pacific, Starwood Careers se introdujo en 2003 como un programa significativo para el desarrollo de carrera, para desarrollar talento

y construir una fortaleza y desarrollo de talento de Asia Pacifico. Esta aceleración del crecimiento en la gestión de talento fue alineada a la estrategia de alto crecimiento de la organización.

Starwood Careers incorpora perspectivas en gestión de talento que son estratégicas y conscientes al proveer oportunidades en el desarrollo de carrera a través de los diferentes niveles; construyendo una fuerte propuesta de valor para los empleados, employer branding y lealtad (empleador atractivo); creando una cultura con continuo desarrollo de las personas y de construcción de capacidades organizacionales. Esto ha generado en Starwood la estrategia “Win with Talent” (gana con talento) la cual está en línea con la creencia de que un rápido crecimiento y éxito global de Starwood está anclado en sus asociados.

Starwood Careers adopta un enfoque de iguales oportunidades al ofrecer a cada asociado en cualquier nivel dentro de la organización oportunidades de desarrollo del liderazgo, con un fuerte enfoque en la promoción interna. Por lo tanto, el enfoque basado en méritos ayuda a proporcionar oportunidades de desarrollo y asesoría en la diversa oferta de talento de Asia Pacifico, incluyendo mujeres aspirantes.

Con sus enfoques de iguales oportunidades y basado en méritos, Starwood Careers consistentemente promueve sus prioridades diversidad e inclusión, mientras apoya el surgimiento femenino de líderes en la organización. A través de Starwood Careers, Starwood Asia Pacific ha desarrollado y expuesto 72% de sus GM femeninas internamente. Por ejemplo, no había GMs femeninas en Tailandia, Vietnam y la región de Cambodia previo a 2003; hoy en día, la misma región cuenta

con 5 GMs femeninas todas graduadas del programa Starwood Careers GM.

Aprendizaje del caso

Este caso demuestra la importancia de identificar barreras y construir estrategias y programas en apoyo a mujeres aspirantes en la compañía a través del significativo desarrollo de carrera y enfoque en promoción interna.

4.2.6 Wyndham Hotel Group – Cultura de diversidad y oportunidad de consumidor

El grupo hotelero Wyndham cuenta con 7,587 propiedades en 71 países de los cuales 7,529 son franquicias y 58 son administrados. 50% de las 6,510 personas que laboran tiempo completo son mujeres, en las posiciones gerenciales, 45% son mujeres.

Respeto y Diversidad son los valores fundamentales de la compañía. Mientras no haya iniciativas específicas que apoyen un trato preferencial para la mujer, Wyndham crea oportunidades para la mujer a través de una variedad de programas:

- Circulo Asesor que da a la mujer acceso a colegas en altos mandos como mentores.
- WYNternship que permite a nuevos integrantes ganar exposición en una amplia variedad de oportunidades a corto plazo dentro de la compañía.
- Patrocinio del programa nacional de “Mujeres en Liderazgo”.

A través de Women on Their Way (mujeres en camino), Wyndham busca abordar necesidades exclusivas de mujeres viajeras, resaltando ello como indicador de la cultura organizacional que apoya a la mujer en su lugar de trabajo y en su sociedad. Lanzado en 1995, Women on Their Way es el programa de marca más grande en la industria de la hostelería dedicado a la mujer viajera, en donde Wyndham se enfoca en la seguridad, privacidad y amenidades dentro del cuarto, dando como resultado una mejor experiencia en el hotel para todos los viajeros.

Aprendizaje del caso

La diversidad es parte de la cultura organizacional, proveyendo un enfoque múltiple a fomentar y apoyar el talento de la mujer en la compañía. También han construido una lealtad de marca enfocado en el consumidor a través de experiencias hechas a medida.

Capítulo 5

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO PARA ALCANZAR LA EQUIDAD EN LA HOSTELERÍA

Recomendaciones para un cambio comercial y práctico entre los grupos de accionistas realizadas por Baum para la Organización Internacional del Trabajo que resaltan una amplia variedad de responsabilidades en esta área, dirigidas a los accionistas del sector privado, gobierno y proveedores educativos.

Estas recomendaciones se basan en el aspecto comercial para la equidad de género, detallando caminos por los cuales los accionistas pueden colaborar y mejorar el negocio para una elevada inclusión.

Se presentan de acuerdo al tipo de accionista que están dirigidas, pero los temas base son políticas y procedimientos, compromiso y consultoría, y educación y capacitación, y se relacionan con todos los jugadores de la industria.

5.1 Empresas de Hostelería y Compañías Hoteleras

Estas recomendaciones aplican a los operadores de la industria y buscan crear un caso económico fortalecido para la diversidad de género utilizando una plataforma que extienda medidas en Recursos Humanos, un diálogo comercial y reforzando prácticas actuales.

Identificar, abordar y remover obstáculos en la práctica para una mayor participación

femenina en el área laboral de la hostelería:

- Abordar la necesidad de una mejor provisión de seguridad social y física y asegurar el alojamiento del personal.
- Asegurar políticas laborales que permitan horarios de trabajo flexible, así como acuerdos flexibles en capacitación y desarrollo.
- Asegurar una provisión adecuada para el cuidado de los niños que permita a los empleados (tanto mujer como hombre) permanecer dentro de la compañía al alcanzar la paternidad.
- Abordar políticas de salud y seguridad en base a la menor propensión de la mujer en reportar enfermedad o accidente por miedo a perder su empleo dado que ocupa la gran mayoría de puestos informales del sector.

Promover políticas e iniciativas orientadas a la acción que apoyen y faciliten una mayor participación femenina dentro de la hostelería:

- Promover y establecer mecanismos de dialogo social que contribuyan a un renovado balance de género en diferentes roles y posiciones.
- Implementar medidas que fortalezcan la participación de la mujer en la toma de decisiones, conduciendo a una mayor representación femenina en posiciones gerenciales.
- Formalizar un plan de carrera e implementar un programa de asesoría, asignando mentores a mujeres empleadas que las inspiren y apoyen en cómo avanzar a próximas etapas de su carrera. Establecer una red de negocio que provea apoyo a la mujer empleada y otorgue consejos del

balance entre vida y trabajo.

Acordar lineamientos e incorporarlos a la estrategia de negocio, misión y valores:

- Las organizaciones deberían referirse a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres de la ONU para guía de cómo empoderar a la mujer en su lugar de trabajo y comunidad. Estos principios enfatizan el caso de negocio para la acción corporativa y apuntan a las mejores prácticas para el empoderamiento de la mujer. Una invitación a que las organizaciones firmen los Principios y comuniquen su progreso regularmente. (UN WEP, 2014).
- Con los Principios como punto de referencia, las organizaciones deben comprometerse con los dueños para acordar la aplicación de políticas y prácticas de igualdad de género e igualdad de oportunidades, y el rol que este juega dentro del negocio.
- Trabajar con todas las partes dentro de la organización para integrar la gestión de la diversidad dentro de la cultura y estrategia bajo la premisa de que ello contribuirá positivamente al éxito del negocio.

5.2 Gobierno y Agencias Publicas

Dada la importancia del turismo y la hostelería globalmente, el sector público tiene un gran interés en su crecimiento sustentable y por ello está jugando un rol activo al apoyar oportunidades para la mujer en el lugar de trabajo de la hostelería. Las

recomendaciones para este grupo incluyen:

- Apoyar la habilitación de un ambiente que promueva oportunidades para todas las mujeres en el área de trabajo a través de integración de medidas sociales, educativas y legislativas.
- Legislar para asegurar un apropiado nivel de representación de mujeres en el Consejo dentro de las organizaciones en la hostelería registradas en el país en cuestión.
- Demandar a las organizaciones en hostelería registradas localmente, se adhieran a los mismos estándares de igualdad de género y oportunidades en el extranjero como en el mercado local.
- Proveer o facilitar un continuo desarrollo profesional de oportunidades hecho a medida para la mujer en su preparación para la Junta Directiva o las responsabilidades de Alta Gerencia.
- Usar incentivos en impuestos o medidas similares para promover políticas y prácticas en el área laboral que acojan a la mujer, facilitando trabajos de tiempo parcial que promuevan como un paso en el desarrollo legítimo la interrupción a su carrera profesional por causas familiares dentro de la carrera de la mujer a posiciones directivas.

5.3 Proveedores Educativos

Estas recomendaciones pueden conducir a mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo para la mujer en la hostelería a través de un proceso

educativo:

- Proveer cursos o módulos que aborden específicamente los retos a la participación de la mujer en el área laboral de la hostelería e identifique formas significativas de apoyar a la mujer y a su colega masculino en generar un cambio en la industria.
- Enfocarse en cuestiones de género a través de los módulos en todos niveles que aborden la gestión de talento y el desarrollo de talento, enfatizando a las audiencias que este no es un tema neutral de género, sino un reto a lo ancho de la industria.
- Abordar temas sobre la oportunidad de género y desarrollo en posiciones avanzadas y programas de liderazgo para la hostelería (Formación Ejecutiva, MBA, doctorado, etc.)
- Trabajar con servicios en asesoría de carrera para identificar empleadores en la industria donde la mujer puede desarrollar su talento y oportunidades del mejor modo posible.

5.4 Futuros pasos

Se requieren medidas de colaboración para reforzar estándares, construir y profundizar el dialogo y aumentar la evidencia que conduzca a un futuro progreso que contribuya en reforzar la diversidad dentro del sector.

- Hay una necesidad por mayor información que compruebe y rectifique los

beneficios al negocio de la participación de la mujer dentro de la hostelería y de una igual representación de la mujer a través de puestos en alta gerencia. Dada la importancia de evidencia de campo y perspectivas, la responsabilidad de progreso en esta área recae en todos los socios de esta industria.

- Organizaciones reconocidas internacionalmente juegan un rol clave en la obtención de información y generación de conciencia – OIT (Organización Internacional del Trabajo), UNWTO (United Nations’ World Tourism Organisation), IHRA (International Hotel & Restaurant Association), y la IUF (International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers’ Association) pueden promover información sobre la participación de género en la hostelería en el lugar de trabajo, desarrollar guías y mejores prácticas para gobiernos nacionales, empresas y otros partícipes del sector.
- Mayores aplicaciones de estándares internacionalmente reconocidos de fácil acceso deben alcanzarse – dichos lineamientos y estándares incluyen (mas no están limitados a) convenciones de OIT de relevancia específica para la mujer trabajadora como:
 - Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (No. 100)
 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (No. 111)
 - Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981 (No. 156)
 - Convenio sobre la protección de la maternidad, 2000 (No. 183)
 - Convenio sobre las condiciones de trabajo (hoteles y restaurantes), 1991

(No. 172)

- Mayores necesidades de progreso en el dialogo entre empresas de hostelería y sindicatos – en adelante se requiere abordar mejor:
 - Barreras en la práctica para la movilidad internacional de la mujer ejecutiva y expertos técnicos superiores, particularmente relacionados con la gestión de carrera, y materias de balance entre vida y trabajo, así como trabajo y familia;
 - Medidas para asegurar que las mujeres en ausencia por maternidad permanezcan en estrecha relación con desarrollos del negocio y a lo ancho del sector o con tendencias del mercado;
 - Rutas de acceso profesional y escalafones para candidatos maduros, que cambian de profesión y mujeres regresando al trabajo a los cuales se les limita en oportunidades en áreas laborales que requieren bajas cualificaciones.
 - Una política mixta en contra del acoso sexual por parte de clientes o empleados en lugares de trabajo en la hostelería, reconociendo que el acoso sexual puede tener serias implicaciones en la persona afectada y representa una importante manera de discriminación hacia la mujer.

México por su parte se encuentra ante un panorama sumamente alentador, alcanzando en 2016 cifra récord de 35 millones de turistas, con un ingreso de divisas por los visitantes la cual alcanzó un máximo histórico de 19 mil 571 millones de

dólares, un aumento del 10.4 por ciento en comparación a 2015. El fortalecimiento del sector turístico generó millones de empleos (SECTUR, 2017), sin embargo, es importante que este crecimiento sea sustentable y conlleve equidad de género, la mujer debe aprovechar estos momentos de expansión para empoderarse y hacer frente al desafío, logrando alcanzar puestos superiores y significativos dentro de la hostelería. La mujer posee muchas cualidades en su liderazgo que resultan en beneficios a fines comerciales y económicos. El sector turístico en México debe expandir su visión y aprovechar la oferta de talento que ofrece la mujer, las organizaciones deben ofrecer más y mejores alternativas y estrategias para el desarrollo profesional de la mujer y así lograr un continuo crecimiento durante los próximos años.

Conclusiones

Se ha mostrado como la mujer ha ido avanzando en el terreno laboral como líder, así como los recursos de los que se ha valido para el desarrollo de un liderazgo basado en valores, factor que las distingue sobre el liderazgo masculino.

Se abordó la comunicación como elemento clave para el líder en el logro de la transmisión de la propia pasión y visión respecto al trabajo y a la organización bajo el método de comunicación bidireccional.

Se analizó como el género tiene una influencia directa en la legitimidad que se posee como líder; ello explorado desde la teoría de los estados de expectativa. Se ha mostrado que nuestras creencias basadas en estatus poseen la influencia que deteriora la legitimidad de liderazgo. Más aun, la propia tarea y el contexto influyen en la reducción de legitimidad.

Finalmente, se revisó la inteligencia emocional a través de dos aspectos esenciales para desarrollar un liderazgo positivo: la empatía y la autorregulación, los cuales proveen al líder las herramientas necesarias para generar un ambiente de confianza y profesar un liderazgo basado en valores.

Los negocios progresistas están reconociendo como al posibilitar el potencial máximo de la mujer genera beneficios. Para el negocio, el mismo trato hacia la mujer y el hombre significa un acceso a la oferta laboral más calificada y talentosa disponible, una dirección más balanceada y talentosa, una mayor tendencia hacia el consumidor, una reputación corporativa enriquecida, e incluso un suministro más

estable de materias primas (Oxfam, 2012).

Los desafíos de la mujer para su crecimiento requieren de hacer visibles los obstáculos invisibles. Más allá del liderazgo y el desarrollo de las capacidades profesionales, la mujer debe ser provista de una sólida tutoría y asesoría, así como programas de desarrollo personal que aborden específicamente efectividad personal al administrar las demandas de familia y hogar mientras se escala la escalera corporativa. Hoy en día está en manos de la mujer tomar la iniciativa para hallar un mentor, patrocinador o modelo a seguir para apoyo y emulación, así como para identificar oportunidades en redes de trabajo. Ello requiere responsabilidad personal y fortaleza, y es indispensable para todo aquel interesado en el desarrollo del liderazgo. Las organizaciones deben enfocarse y expandir estratégicamente a través de la asesoría y el desarrollo de programas que se enfoquen esencialmente en el desarrollo de habilidades en liderazgo en el aspecto profesional mientras simultáneamente se ayuda a la mujer (y a cualquiera en un rol de liderazgo) como abordar mejor el balance entre vida y trabajo de forma satisfactoria.

Considero que la “hipótesis uno” de esta tesis, contempla el mayor número de variables observadas bajo el modelo PIENSO (p. XXX de esta tesis) en los casos de éxito presentados, por lo cual esta hipótesis se comprueba. La mujer logra romper el techo de cristal en su carrera laboral cuando las organizaciones poseen una estrategia de equidad de género que conduzca a la mujer a su empoderamiento, permitiéndole así alcanzar posiciones de liderazgo dentro de las mismas.

Bibliografía

- Adler, N. J. (1999). *Global leaders: Women of influence*. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender & work* (pp. 239–261). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Alonso, M. M. & Rodríguez, J. M. (2011) *Situación internacional de la perspectiva de género en las empresas turísticas. El caso de México*. En: Almeida, A.; Antón, M. & Miguel, J. (ed) *Turismo y género, Síntesis*, Madrid, pp. 123-149
- Armenakis, A. & Bedeian, A. (1999). *Organisational Change: A Review of Theor and Research in the 1990s*. *Journal of Management*, 2(3), 293-315. doi: 10.1177/014920639902500303
- Baldoni, J. (2004). *Powerful Leadership Communication. Leader to Leader*, 2004(32), 20-24. doi: 10.1002/ltl.72
- Barr, S. (1996) *Up Against the Glass*, *Management review*, vol. 85, no. 9, pp. 12.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bastounis, M., J. Minibas-Poussard. (2012) *Causal attributions of workplace gender equality, just world belief, and the self/other distinction*. *Social Behavior and Personality* 40 (3):433-52.
- Baum, T. (2013) *International Perspectives on Women and Work in Hotels, Catering & Tourism*. International Labour Organization. Working Paper 1/2013, Sectoral Activities Department Working Paper No. 289.

Baum, T. & Cheung, C. (2015). *Women in Tourism & Hospitality: Unlocking the Potential in the Talent Pool*. Diageo

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current directions in psychological science*, 16(6), 351-355.

Beslin, R., & Reddin, C. (2004). *How leaders can communicate to build trust*. Ivey business journal, 69(2), 1-6. Retrieved from

<http://iveybusinessjournal.com/publication/how-leaders-can-communicate-to-build-trust/http://iveybusinessjournal.com/publication/how-leaders-can-communicate-to-build-trust/>

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.

Bovey, W. & Hede, A. (2001). *Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective Processes*. Leadership & Development Journal, 22(8), 372-382.

<http://dx.doi.org/10.1108/01437730110410099http://dx.doi.org/10.1108/01437730110410099>

Bjorkhaug, H., S. O. Sorensen. (2012). *Feminism without gender? Arguments for gender quotas on corporate boards in Norway*. Comparative Social Research 29:185-210.

Brizendine, L. (2008). *One reason women don't make it to the C-suite*. Harvard Business Review 86 (6): 36.

Brzeinski, N (2014), *Values-Based Leadership and Empowering Women: Interview*

With CEO of IKEA Group, viewed on the 28th of August 2016,

<http://www.huffingtonpost.com/natalia-lopatniuk-brzezinski/valuesbased-leadership-em_b_4479389.html>

Catalyst. (1990). *Women in corporate management—Results of a Catalyst Survey*.

New York: Catalyst.

Catalyst (1993). *Women on corporate boards: The challenge of change*. New York:

Catalyst

Catalyst. (1996). *Women in corporate leadership: Progress and prospects*. New

York: Catalyst.

Catalyst (2001a). *Women in financial services: The word on the street*. New York:

Catalyst.

Catalyst (2001b). *Women in law: Making the case*. New York: Catalyst.

Catalyst (2002). *Census of women corporate officers and top earners of the Fortune*

500. New York: Catalyst.

Catalyst (2004). *Women and men in U.S. corporate leadership: Same workplace*

different realities? New York: Catalyst.

Catalyst (2013). *Women CEOs of the Fortune 1000*.

www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-fortune-1000 (accessed June 7, 2013).

- Chapman, GR. (2011). *Organisational Change: Communicating to Schein's Operator, Engineer and Executive Occupational Sub-Cultures*. Journal of Organizational Change Management, 16(5), 567-583.
- Chiavenato, I., Fuente Chávez, C. I., & Montaña Serrano, E. L. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Claringbould, I. (2008). *Mind the gap: The layered reconstruction of gender in sport related organizations*. Nieuwegein, Dutch: Arko Sports Media.
- Clasificación Nacional de Actividades Económicas (2009) España. Recuperado 2 de mayo 2016 de <http://www.fehr.es/documentos/productos/capitulos/cap-32.pdf>
- Correll, S. & Ridgeway, C. L. (2003). *Expectation states theory*. *Handbook of Social Psychology*, edited by John Delamater. Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York.
- Covey, S. R. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Paidós.
- Crosby, F. (1984). *The denial of personal discrimination*. American Behavioral Scientist 27:371-86.
- Daily, C. M., S. T. Certo, & D. R. Dalton (1999). *A decade of corporate women: Some progress in the boardroom, none in the executive suite*. Strategic Management Journal 20 (1): 93-99.
- Davis, M. H. (1994). *Empathy: A social psychological approach*. Westview Press.
- Dovidio, J. F., Brown, C. E., Heltman, K., Ellyson, S. L., & Keating, C. F. (1988). *Power displays between women and men in discussions of gender linked tasks: A multichannel study*. Journal of Personality and Social Psychology,

55, 580–587.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth about How Women become Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. (2003). *Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men*. *Psychological Bulletin*, 95, 569–591.

Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). *Gender and leadership style: A meta-analysis*. *Psychological Bulletin*, 108, 233 – 256.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). *Role congruity theory of prejudice towards female leaders*. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.

Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). *Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis*. *Psychological Bulletin*, 111, 3–22.

Federación Española de Hostelería (2010). *Los sectores de la Hostelería en 2009*. Madrid, 12-13

Ferraiolo, D. F., & Kuhn, D. R. (2009). *Rule-based access controls*. *arXiv preprint arXiv:0903.2171*.

Fischlmayr, I. (2002). *Female self-perception as barrier to international careers?* *International Journal of Human Resource Management* 13 (5): 773-83.

Fisher, A. B. (1992). *When will women get to the top?* *Fortune* 125 (September 21): 44-56.

Fitch, K. & Agrawal, S. (2014). *Why Women are Better Managers Than Men*. *Business Journal*. Retrieved from

<http://www.gallup.com/businessjournal/178541/why-women-better->

[managersmen.aspx?g_source=Business%20Journal&g_medium=sidebottom&g_campaign=tileshttp://www.gallup.com/businessjournal/178541/why-women-better-managers-men.aspx?g_source=Business%20Journal&g_medium=sidebottom&g_campaign=tiles](http://www.gallup.com/businessjournal/178541/why-women-better-managers-men.aspx?g_source=Business%20Journal&g_medium=sidebottom&g_campaign=tileshttp://www.gallup.com/businessjournal/178541/why-women-better-managers-men.aspx?g_source=Business%20Journal&g_medium=sidebottom&g_campaign=tiles)

Fogliasso, C. (2011). *Women in management: Observations and trends*. Franklin Business & Law 2011 (1): 108.

Force, U. A. (1997). *The Little Blue Book*.

Frost, J. (2014), *Values based leadership*, Industrial and Commercial Training, Vol. 46 Iss 3 pp. 124 – 129.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Govindji, K. (2014). *Having More Woman Leaders is Good for Business*. *Business Journal*. Retrieved form

<http://www.gallup.com/businessjournal/178355/having-women-leaders-good-business.aspxhttp://www.gallup.com/businessjournal/178355/having-women-leaders-good-business.aspx>

Geyer-Semple, V. (2011). *Classroom to boardroom: The role of gender in leadership style, stereotypes and aptitude for command in public relations*. *Public Relations Journal* 5 (2).

Hamel, S. A. (2009). *Exit, voice and sensemaking following psychological contract violations*. *Journal of Business Communication* 46 (2): 234-261.

Harvard Kennedy School. (2016). *Value Based Leadership: A Platform for the Challenge-Opportunity Driving Tough Organizational Change*.

- Hintze, O. (2006). *Military Organization and the Organization of the State*.
- Hunt V., Layton D., Prince, S. (2014) *Diversity Matters*. McKinsey & Company
- Husain, Z. (2013). *Effective Communication Brings Successful Organization Change*. *The Business & Management Review*, 3(2), 43-50. Retrieved from http://www.abrmr.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_12315/7-dubai13.pdfhttp://www.abrmr.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_12315/7-dubai13.pdf
- Illes, K. & Mathews, M. (2015). *Leadership, Trust Communication: Building Trust in Companies Through Effective Leadership Communication*. University of Westminster, 1-27.
- Iyer, S. & Israel, D. (2012). *Structural Equation Modeling for Testing The Impact of Organization Communication Satisfaction on Employee Engagement*. *The South Asian Journal of Management*, 19(1). Retrieved from <https://www.questia.com/library/journal/1P3-2671950951/structural-equation-modeling-for-testing-the-impact><https://www.questia.com/library/journal/1P3-2671950951/structural-equation-modeling-for-testing-the-impact>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). *Personality and leadership: A qualitative and quantitative review*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.
- Kanter, R. M. (1997). *On the frontiers of management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Karanges, E. R. (2014). *Optimising employee engagement with internal communication: a social exchange perspective*. Retrieved from

<http://www.gallup.com/businessjournal/178355/having-women-leaders-good-business.aspx>
<http://www.gallup.com/businessjournal/178355/having-women-leaders-good-business.aspx>

Kelly, N. (2013). Building Trust in Communications, *Noreen Kelly Communications, Inc.* Retrieved from

<http://www.trustacrossamerica.com>
<http://www.trustacrossamerica.com/>

Lorenzen, K., Leber, K. M., & Blankenship, H. L. (2010). *Responsible approach to marine stock enhancement: an update*. Reviews in Fisheries Science, 18(2), 189-210.

Luxury Society. (2011). *The talent agenda: A state-of-the-industry briefing on people and HR management*. France: Luxury Society.

Mandel, R. B. (1987). *No striving for glory here: An essay on women and leadership in the U.S.S.R.* Frontiers: A Journal of Women Studies 9 (2): 16-22.

Manzanilla, L. (2006). *Capítulo 5. Proceso Interactivo Estratégico de Negocios para la Sustentabilidad de las Organizaciones (PIENSO), págs. 136-198 en El Desarrollo Sustentable, Nuevo enfoque para la teoría de la Administración y la Organización, Proceso Administración, Propuesta para la Docencia e Investigación*. Tesis de Doctorado. Universidad Nacional Autónoma de México. 232 p.

Manzanilla, L. (2014). *La Licenciatura en Administración: Nuevos modelos de dirección estratégica. En El Futuro de Nuestras Carreras, págs. 75-91*. México, D.F., Publicaciones Empresariales UNAM, FCA Publishing.

McCarthy, H. (2004). *Girlfriends in high places: How women's networks are changing the workplace*. London: Demos.

McRoy, I., and M. Tsangari. (2011). *Underrepresentation of women within the Cyprus corporate hierarchy*. *International Journal of Business and Social Science* 2 (10): 15-25.

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). *Driving Employee Engagement. The Expanded Role of Internal Communications*. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.

Morrison, A. M., R. P. White, E. Van Velsor. (1992). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporation?* Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company.

Nazifah (2015). *The importance of legitimacy in the implementation of development*. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 7(4), 45 – 47. Retrieved from http://seajbel.com/wp-content/uploads/2015/09/KLIBEL7_Law-25.pdfhttp://seajbel.com/wp-content/uploads/2015/09/KLIBEL7_Law-25.pdf

Nelissen, P. & Van Sale, M. (2008). *Surviving Organizational Change: How Management Communication Helps Balance Mixed Feeling*. *Corporate Communications: An International Journal*, 13, 306-318. DOI:10.1108/13563280810893670

Nordin, E.J. (2014). *Communicating Organizational Change: Strategies for Communicating*. The Clute Institute International Academic Conference, 1-145.

OIT (2004) *Romper el Techo de Cristal. Las mujeres en puestos de dirección.*

Ginebra

OMT (2011) *El turismo es motor para la igualdad de género y el empoderamiento*

de las mujeres, según nuevo informe de Naciones Unidas. Disponible en:

http://www.unwto.org/media/news/sp/press_det.php?id=7562

Pande, R., and D. Ford. (2011). *Gender quotas and female leadership: A review*

background paper for the world development report on gender. Washington,

DC: World Bank.

Pedersen, J. S. (2004). *Det institutionelle perspektiv.* Chapter 8 in M. Lorenzen, I.

Friis og T. Vámosi (red.), *Erhvervsøkonomisk Teori.* København: Forlaget

Samfundslitteratur.

Prilleltensky, I. (2000). *Value-based leadership in organizations: Balancing values,*

interests, and power among citizens, workers, and leaders. *Ethics &*

Behavior, 10(2), 139-158.

Reddy, K. (2007). *The Opt-Out revolution by women in management: Myth or*

reality? Masters research report for the University of South Africa. Pretoria,

Gauteng: University of South Africa.

Ridgeway, C. L. (2001). *Gender, status, and leadership.* *Journal of Social Issues*,

Vol. 57, No. 4, 2001, 637–655.

Rosener, J. B. (1995). *America's competitive secret: Utilizing women as*

management strategy. New York: Oxford University Press.

Ryan, M., Haslam, A. (2005). *The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions*. British Journal of Management, Vol. 16, No. 2, pp. 81-90.

SECTUR & CM (2011). *Análisis económico del mercado laboral en el sector turístico: hacia una política pública para la igualdad entre mujeres y hombres secretaria*. México

SECTUR (2011a). *El turismo, oportunidad de progreso para mujeres y hombres*. Boletín de perspectiva de género en el sector turístico 2011. Año 3, No. 2. Disponible en: <http://genero.sectur.gob.mx/BoletinGeneroVer9/internacionales.html>.

SECTUR (2011b). *Igualdad y género en el sector turismo*. Disponible en: http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Igualdad_y_Genero_en_el_Sector_Turismo.

SECTUR (2017). *Registra Turismo Cifras Históricas En 2016: 35 Millones De Visitantes y 19,571 MDD En Divisa*. Disponible en: <http://www.gob.mx/sectur/prensa/registra-turismo-cifras-historicas-en-2016-35-millones-de-visitantes-y-19-571-mdd-en-divisas?idiom=es>

Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.

Simmerly, R.G. (1987). *Strategic planning and leadership in continuing education*. San Francisco: Jossey-Bass publishers (10).

Sinclair, T (1997) *Gender, Work and Tourism*. London: Routledge. Volume 19, Issue 5, October 1998, pp. 490-492

Singh, V., and S. S. Vinnicombe, (2004). *Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations*. *Corporate Governance* 12 (4): 479-488

Soufi, M., S. Gilaninia, and S. J. Mousavian. (2011). *Examine the relationship between self-esteem of women and lack of their appointment to organization senior posts*. *International Journal of Business and Social Science* 2 (19): 287-292.

Suchman, M. (1995). *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258788>

Tavakoli, M. (2015). *Honesty and Communication Drive Employee Engagement, Training: The Source for Professional Development*, 1, Retrieved from <https://trainingmag.com/honesty-and-communication-drive-employee-engagement>

UN World Tourism Organisation (2014). *Why Tourism?* Retrieved from <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>

UN WEP, (2014). *Women's Empowerment Principles*. Retrieved from <http://weprinciples.org/Site/>

Van Engen, M. L. (2001). *Gender and leadership: A contextual perspective*. Doctoral dissertation, Tilburg University, The Netherlands.

Wagner, D. G., & Berger, J. (1997). *Gender and interpersonal task behaviors: Status expectation accounts*. *Sociological Perspectives*, 40, 1–32.

Winig, L. (2016). *Values Based Leadership: A platform for Challenge-Opportunity Driving Tough Organizational Changes*. Harvard Kennedy School, no. 2065, 1-10.

Winn, J. (2004). *Entrepreneurship: Not an easy path to top management for women*. *Women in Management Review* 19 (3):143-53.

World Travel and Tourism Council (2014) *Global Talent Trends and Issues for the Travel and Tourism Sector*.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yoder, J. D. (2001). *Making leadership work more effectively for women*. *Journal of Social Issues*, 57, 815 – 828.

Zeffane et al. (2011). *Communication, Commitment, and Trust: Exploring the Triad*. *The International Journal of Business and Managemet*, 6(6), 77-87.
doi:10.5539/ijbm.v6n6p77