



Vol. 9, Nº 21 (diciembre / dezembro 2016)

EL ROL FEMENINO EN LA INDUSTRIA DE LA HOSPITALIDAD. UNA MIRADA SOBRE LA ASUNCIÓN DE LA MUJER EN PUESTOS JERÁRQUICOS EN EMPRESAS HOTELERAS FAMILIARES

Karina Camporeale*
Departamento de Ciencias Económicas
Universidad de Palermo, Argentina
karina.camporeale@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Karina Camporeale (2016): "El rol femenino en la industria de la hospitalidad. Una mirada sobre la asunción de la mujer en puestos jerárquicos en empresas hoteleras familiares", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 21 (diciembre 2016). En línea:
<http://www.eumed.net/rev/turydes/21/mujer.html>

Resumen

El presente análisis apunta a contribuir a la reflexión sobre el acceso de las mujeres a cargos jerárquicos dentro de empresas familiares en el rubro hotelero. El enfoque del mismo estará orientado a que la asunción sea no solo por legado o herencia sino considerando si posee a su vez aptitud para ocupar tal posición. Para tal fin se realizó una triangulación entre los requerimientos de las empresas familiares, para ocupar puestos jerárquicos en la organización, las condiciones que deben cumplir los directores de emprendimientos hoteleros y las cualidades tanto innatas como adquiridas por las mujeres. Desprendiendo como resultado que se puede aseverar que son más que competentes para ocupar tal espacio.

Palabras clave: mujer, empresas de familia, hotel, puestos jerárquicos, profesionalización.

* Licenciada en Turismo por la Universidad de Palermo. Investigadora del Centro en Turismo y Hospitalidad, dependiente del departamento de Ciencias Económicas, Universidad de Palermo, Argentina. Su tema de especialización es la hospitalidad, el consumo y las asimetrías de género en contextos organizacionales modernos.

Abstract.

This Research centers on reflection respecting to asymmetries as well as the access women face to get top-management Jobs within hospitality industry. The foci of this research aims to believe that though women meet all necessary requirements to working upward, they are relegated respecting to man. In doing so, we made a triangulation between what small companies need, to situate them as managers, and working conditions of directors to make decision. The main goal of this piece is to evaluate the efficiency and competence of genre in tourist companies.

Key Words: Woman, Pymes and Small Companies, Hotel, Top Management, Professionalization.

1. Introducción

En la actualidad es frecuente encontrarse con referencias sobre el aumento de la cantidad de puestos jerárquicos ocupados por mujeres en diferentes ramas de la producción y de los servicios. Las mujeres en las últimas décadas han logrado conquistar un espacio dentro del campo laboral, a la par que lucharon por sus derechos –licencias por embarazo, acceso a posiciones jerárquicas, entre otros- y que continuaron y continúan ocupándose de tareas domésticas del hogar. Aunque estas capacidades pueden asemejarla con una heroína de historieta, la percepción que se tiene de ellas aún dista del reconocimiento social en lo referente a su integración y equidad en el mundo real del empleo. Esta situación no discrimina tamaños en las organizaciones.

El enfoque del presente escrito estará orientado a los emprendimientos hoteleros familiares en Buenos Aires, provincia de la República Argentina, en la posibilidad de la asignación de puestos jerárquicos no solo por legado sino por sus capacidades, tanto las innatas como las adquiridas por la cultura en la que se encuentran inmersas. Enfatizando en identificar que lo que debe primar no es el vínculo sino la idoneidad para ocupar ese lugar. Haciendo

hincapié en que existe una mayor tendencia a profesionalizarse en el rubro por su parte ya que se considera que debe no sólo ser sino parecer.

Los referentes que serán citados no pertenecen exclusivamente al rubro de empresas familiares en el sector hotelero ya que no se evidencia bibliografía específica sobre la temática de análisis. Se trata de autores que relatan o transmiten experiencias personales recolectadas a través de vastos años de trabajo. Los campos de especificidad de los mismos son la mujer emprendedora, estudios de género, empresas de familia y hotelería.

Los análisis sobre esta situación suelen abordarse desde diversas orientaciones. Una de ellas plantea el escenario como una descripción sintomática de época atribuible a la vorágine de la sociedad actual en la cual las situaciones económicas han reconfigurado las necesidades laborales y de consumo en la que se inscriben las personas y su entorno. Una segunda mirada sobre esta cuestión se dedica a poner de relieve la inserción al trabajo no sólo como una fuente de ingresos sino como realización personal. (Gadow, 2013). Por último, pueden encontrarse análisis que ponderan argumentaciones respecto de las regulaciones de la normativa laboral motivadas por el nacimiento de movimientos de mujeres que cuestionaban la forma en la que ésta se encontraba planteada para su género. (Gadow, 2013)

Todas estas perspectivas –algunas expresadas en la literatura académica y otras expresadas por actores involucrados en medios más informales como páginas de internet– ponen de relieve que si bien el aumento del trabajo femenino constituye una movilización de la economía aún no se avizora equidad en cuanto a la designación de puestos jerárquicos ni lo concerniente a la remuneración sino más bien se continúa manteniendo una concepción de mercados de trabajo segmentados (Cortés, 1989).

Estos puntos de vista describen los distintos aspectos que pueden motivar a las mujeres a adentrarse en el mercado laboral aunque no permiten encontrar claves para un análisis que permita visibilizar diferentes variables que se ponen en juego en los conflictos que se produce en las relaciones contractuales, o cuál es el motivo por el cual a pesar del creciente índice de profesionalización no se las considera como iguales.

No existen datos cuantitativos, cuando existen hablan en general, o hablan del acceso o de la cantidad de puestos ocupados. Lo anterior advierte que en el rubro no existen análisis sobre qué pasa y cómo se desarrolla el trabajo de las mujeres ocupando puestos jerárquicos. En particular este trabajo se propone analizar esta cuestión poniendo en relación el tipo de empresa hotelera y sus rasgos con ciertas habilidades demostradas y reconocidas por las mujeres. Se pretende focalizar en la relación de inherencia entre las condiciones de la empresa, el escenario y rubro donde la mujer desarrolla su trabajo en un puesto jerárquico.

Estas páginas se proponen abordar la temática desde lo que sucede en lo que respecta a esta situación más precisamente en las empresas familiares del rubro hotelero, donde más allá de su tamaño, historia, estructura se ve afectada de igual manera que el resto de los emprendimientos.

Se considerarán también cuáles son los obstáculos a los que debe enfrentarse el empresario desde la concepción de la empresa familiar, los legados, puestos a cubrir, profesionalización y los intereses particulares del resto de los actores intervinientes.

Cabe considerar la dificultad para hallar antecedentes estadísticos que hayan definido esta problemática en el contexto de empresas hoteleras.

2. Evolución del lugar que ocupó la mujer en campo laboral en sociedades occidentales

La industria hotelera deriva del principio antropológico de hospitalidad por medio del cual las antiguas etnias intertribales tejían alianzas estratégicas para protegerse e intercambiar viajeros. La hospitalidad ha evolucionado de manera notable aun cuando sus elementos centrales constitutivos continúan presentes en la hospitalidad moderna como ser la posición de la mujer como mediadora, las bebidas alcohólicas, y los banquetes gastronómicos. La hospitalidad se la define como la base esencial no solo del turismo moderno sino de la confianza por medio de la cual la sociedad funciona (Lashley, 2000; Lashley & Morrison, 2000; Korstanje 2010; Lynch et al, 2011). Regina Schluter llama la atención sobre el rol de la mujer en los inicios del turismo, acorde a la experta, una posición subordinada pero

asociado al cuidado del hombre. Ubicadas como azafatas, personas de limpieza y recepcionistas, las primeras mujeres copiaron el arquetipo femenino vigente en la unidad familiar donde su principal valor era la asistencia (Schluter, 2008). Por su parte, Juana Norrild sugiere que la explotación de la mujer en formas patológicas como la prostitución ha sido también un aspecto a discutir dentro de la literatura turística. Ya sea por medio del turismo sexual o romántico, el sexo cumple una función importante en los rituales de hospitalidad (Norrild 2007).

En este texto, se discute en profundidad el momento en que se cree que fue el punto de inflexión en cuanto al rol que la mujer ocupaba dentro de su casa para salir de la misma a enfrentar e insertarse en el ámbito del trabajo. Se ha analizado que varios autores han atribuido este fenómeno a lo que suscitó en la sociedad la 2da Guerra Mundial (1939). Momento particular en que los hombres, considerados como proveedores del hogar, se vieron obligados a permanecer en el campo de batalla siendo las mujeres quienes debieron suplir ese rol, convirtiéndose así en factor productivo. (Gadow, 2013) & (Pogorelsky, 2014).

Lo interesante del caso es que un alto porcentaje de éstas continuaron sus labores fuera del hogar, situación que propinaba un sueldo extra en el hogar. De este hecho se desprenden, alrededor de los años 70's, distintas situaciones que colaboraron en que la mujer ocupara un rol distinto, más preponderante, en la sociedad y se abriera camino en el mundo laboral. Surgen así nuevas actividades en el sector público que les permitieron desarrollarse en este ámbito. Otro de los factores que incidió en esta inclusión fue el surgimiento de movimientos feministas que bregaban por las condiciones de las mujeres y cuestionaban a su vez las existentes en lo concerniente a la inserción laboral de las mismas, y la diferencia existente en la forma en la que se encontraba dividido para ambos géneros. Consiguiendo así, Leyes Laborales que protegieran su situación en este ámbito.

Con respecto al tema de análisis propiamente dicho, cabe destacar en principio, que es mínima o casi inexistente la bibliografía que puede encontrarse y/o consultar al respecto. Así como la nula existencia de estadísticas o relevamientos en la temática en organismos que nuclea la actividad. En el rubro propio de análisis, los puestos ocupados mayoritariamente por mujeres es el departamento de house-keeping (mucamas) motiva esto

la oferta como la demanda para esta ocupación. Esto es reflejo de la concepción colectiva que se tiene sobre el rol de ellas antaño en la sociedad el cual está relacionado a las tareas domésticas. Características consideradas femeninas como atención a los detalles y prolijidad también son altamente valoradas para este rol. (Pogorelsky, 2014)

3. Representaciones sociales sobre el hombre y la mujer en la sociedad occidental.

Existe una realidad que no reviste cuestionamiento por tratarse de universal y natural. Ésta es que las mujeres son diferentes a los hombres casi como si se circunscribieran a distintos planetas, tal como lo expresa John Gray en su libro " Los hombres son de Marte, las mujeres son de Venus". (Gray, 2010)

Debería entenderse que deben funcionar como complemento, como un engranaje perfecto. Pero no por diferenciarse se debe atribuir mayor jerarquía, o percibir que uno es mejor que el otro. Lo correcto sería poder extraer las cualidades de cada uno para hacer que todo funcione a la perfección. Partamos de la base que ya en el primer contacto que se mantiene con una mujer se demarca su situación civil dependiendo del vocablo que se le asigne tal como: Señora (Sra.) o Señorita (Srita). Además de, en caso de estar casada llevar el apellido de su cónyuge, luego del propio, con el agregado de la preposición "de" como símbolo de pertenencia. Mientras que el hombre conserva su apellido toda la vida, sin ser de nadie. Se lo toma como ser autónomo. (Inda, 1996)

Otra de las circunstancias en la que se puede dar cuenta de la designación de diferencias tendientes a valorizar al hombre por sobre la mujer es atribuida al icónico "padre del psicoanálisis", el Dr. Sigmund Freud, quien, a grandes rasgos, expresa que: parte del órgano sexual femenino no le es propio de su género sino a un sub desarrollo del masculino. (Freud, 1967)

Se puede inferir que de alguna manera la cultura ha hecho al hombre lo que es.

Si bien ocupa un lugar de privilegio en la sociedad, éste ha debido enfrentar ciertas obligaciones tales como defender a sus hermanas, ganar en las peleas, sobresalir en los deportes, etc. que marcaron su línea de pensamiento y su accionar (Inda, 1996). Cuestión

que propició el hecho de que no pueda percibir a la mujer como un ser con igualdad, ni con la posibilidad de ocupar sus espacios, por expresarlo de alguna manera. Existe una postura desde un enfoque antropológico que resulta en algunas cuestiones opuesta a la creencia colectiva sobre la subordinación de un sexo frente al otro. En esta línea de pensamiento, recupero el análisis de Torelli (2008) para profundizar al respecto.

Dicha autora asegura que la sumisión femenina no es un fenómeno humano universal, y que la división de tareas dentro de una sociedad no produce automáticamente una sociedad desigual no lleva necesariamente a jerarquizar un sexo sobre el otro. (Torelli, 2008).

Se plantea una hipótesis sobre lo que se considera puede haber generado tal concepción sobre la dominación de unos sobre otros. Debe haber sucedido algún tipo de tensión social, tal como una guerra. Situación que fomentó la necesidad de supervivencia, desencadenando que se generaran conductas agresivas para tal fin. (Torelli, 2008). Este tipo de rasgos o tareas eran propiamente masculinos. Se construye así un varón activo, agresivo que sale a pelear en el afuera, y una mujer para procrear dentro del hogar, pasiva, sumisa, y obediente. (Torelli, 2008)

Aparece aquí también, la Teoría de los Roles, donde se detallan y demarcan las funciones de los cónyuges. Al hombre se le atribuye función instrumental, trabajar en lo público y proteger a la familia y a la mujer función expresiva, criar y educar a los hijos y atender al marido para que produzca más. Cada uno, hombres y mujeres tienen implícitos ciertos papeles que deben cumplir en la sociedad y que se los conceptualiza como femeninos o masculinos y que marcan la diferente participación en distintas instituciones, ya sean sociales, económicas, políticas o religiosas. (Torelli, 2008)

De esta manera, Torelli arriba a la conclusión de que se concibe un estereotipo para cada uno de los géneros, dependiendo del lugar que se considere deben ocupar.

Cuadro 1

Estereotipos de género

Hombres	Mujeres
Racionales	Intuitivas
Buenos dirigentes	Buenas educadoras
Proveedores	Buenas para el trabajo doméstico
Competitivos	expresivas en el afecto
poco expresivos desde el afecto	Conciliadoras
Fuerte	Empáticas
Activo	contenedoras
Objetivo	Subjetivo

Fuente: elaboración propia

Las cualidades expuestas en el cuadro 1 son valoraciones concebidas por el colectivo de autores analizados. Existe una gran cantidad de ellas aunque se cree que este extracto referencia un claro ejemplo de la realidad. Es recurrente observar cómo se hace más hincapié en acentuar las diferencias entre los géneros que en permitirse encontrar puntos medios o complementarios. De esta manera, existen emociones o necesidades que le son atribuidas a un sexo o a otro sin dar lugar a que puedan pertenecer a ambos mundos, y que continuando con esta línea de pensamiento coartan la libertad de acción y expresión al actor que no se considera lo tiene adjudicado como propio. (Riquelme Rojas, 1996).

Los hombres tienden a pensar linealmente, mientras que las mujeres suelen hacerlo lateralmente. Son más intuitivas, y buscan caminos alternativos de solución a un problema (Trevinyo Rodriguez, 2010). En lo que concierne al análisis que se propone, uno de los temas preponderantes en la relación de conflicto entre hombres y mujeres en las organizaciones tiene raíz en la discriminación que se plantea sobre estas últimas en aspectos tales como el plano social, psicológico e institucional. (Heller, 1994). La mayor participación de las mujeres dentro del mercado laboral se debe a un retraimiento de la mano de obra masculina producto de las crisis económicas, con lo cual las mujeres que se

incorporan a la fuerza de trabajo lo hacen en los sectores menos remunerados y de menor prestigio. (Heller, 1994)

Existe la concepción de que el ingreso generado por una mujer que trabaja fuera de la casa es considerado como ayuda al hogar. (Gadow, 2013). Con lo cual no debe extrañar el porqué de la inequidad salarial, si se parte de esta base donde sólo se lo considera refuerzo y no un salario propiamente de proveedor. En consonancia con este punto Trevinyo Rodriguez expone que aunque las mujeres ocupan cada vez más espacios en el campo laboral sus cargos por lo general no suelen ser tan prestigiosos como los de los hombres de experiencia y educación similar, y que en cuanto al resarcimiento económico habitualmente es inferior hasta en veinte por ciento.

Las organizaciones que incorporan con menor aprehensión a mujeres dentro de su staff son mayoritariamente las relacionadas con lo social o lo asistencial. Según detalla Heller (1994) las mujeres prefieren trabajar en organizaciones pequeñas, en donde existe menor segregación ocupacional y las estructuras son menos jerárquicas y burocráticas. Por este motivo los negocios de pequeña escala y los familiares, en contraste con las grandes empresas convencionales, se consideran como especialmente apropiados para incorporar a las mujeres al mercado laboral. Otra de las actividades en las que se pueden visualizar mayor cantidad de mujeres es en el área administrativa, en consonancia con las cualidades atribuidas al sexo femenino - mencionadas anteriormente-, y en un rol subordinado y auxiliar de las tareas jerárquicas masculinas.

Aún hoy se percibe que a pesar de que las mujeres han comenzado a ocupar puestos jerárquicos, los mismos son mayoritariamente en gerencias de departamentos tales como recursos humanos, marketing, ventas, entre otros. Aún estamos muy lejos de encontrarnos con mujeres en la Gerencia General. Como plantea Pogorelsky (2014) hay muchos hombres que no pueden acostumbrarse a recibir órdenes o lineamientos por parte de mujeres, en tanto esto atenta principalmente con los patrones culturales impuestos por el sistema patriarcal.

De algo no hay duda, y es que a igual puesto de trabajo, menor sueldo”, a igual o mayor idoneidad menor puesto y menor salario. A nivel legislativo los avances han sido

significativos, pero en la realidad aún no se cumplen porque evidentemente, es necesario acompañar estos avances con transformaciones en el plano cultural, en tanto los valores, creencias y patrones de conductas sociales que reproducen la desigualdad de género.

4- Las mujeres en puestos jerárquicos de empresas hoteleras familiares.

Características de las empresas familiares: Generalidades y en relación con la mujer/hijas.

Tal como se realizó con la ubicación temporal sobre el momento en que la mujer comienza a ganar terreno en el ámbito laboral, se considera prudente exponer ciertas características específicas sobre las empresas familiares y los emprendimientos hoteleros. Cuestión que reforzará los puntos de conexión que se pretenden analizar. Las empresas familiares son unas de las tipologías más elegidas por mujeres siendo también las que más abiertamente emplean a las mismas. Esta aseveración está representada por la idea de que al existir menor cantidad de escalafones, es decir menor departamentalización será más fácil poder acceder a puestos jerárquicos.

Otra de las observaciones acerca de la situación precedente es que dentro de las empresas familiares son las mujeres las que han venido luchando históricamente por reforzar y sostener el sentido de pertenencia. Tomando el aporte de Treviño Rodríguez (2010, pag. 6) existen ciertos requisitos para que una empresa pueda ser considerada empresa familiar:

"Que una o varias familias estén involucradas en la gestión, y/o administración estratégica del negocio".

"Que la familia empresaria tenga vocación de continuidad a siguientes generaciones"

"Que la familia actúe como custodio de la riqueza generada. No solo los tangibles sino los intangibles, tales como amistades, reputación, etc."

Es importante que los miembros de la familia que se unan a la empresa posean habilidades empresariales y de liderazgo, así como buenas relaciones con los miembros de la misma. Si

no cuenta con voluntad, talento, educación, amor o identificación por la empresa familiar muchas veces es preferible que construya su vida futura en otra organización.

A decir de Treviño Rodríguez, (2010) *“Así como nacer hijo del rey implica obligaciones, nacer hijo de un empresario también las conlleva”*

En este tipo de organizaciones el apellido “pesa”. Existe la creencia popular de que la persona que ocupa un puesto de jerarquía en la empresa familiar sólo se debe a favoritismos o consanguinidad, por lo que quien trabaje en el negocio deberá comprender la gran responsabilidad, lealtad y sacrificio que conquistar esa posición implica. Para lo cual es de suma importancia prepararse.

Una de las situaciones que más se observa en las empresas familiares, como a menudo no existe un organigrama formal con designación de funciones, es que resulta muy difícil decir: "este no es mi trabajo". Se debe hacer de todo, y trabajar incluso más o cuando el resto no lo hace" (Treviño Rodríguez, 2010). Esta tipología de empresas no escapa al componente cultural en el que se encuentra emplazada. Tal como se ha expresado anteriormente la Cultura hace al hombre. Y si bien se intenta generar equidad como se ha desarrollado a lo largo del análisis aún el machismo prima por sobre la igualdad.

La relación más frecuente, o la asignación de puestos jerárquicos y de conducción todavía giran en torno a los padres y los hijos varones (Leach, 2014) Las hijas están ganando mayores espacios o relevancia en las empresas familiares, y aun cuando se comienza a dar más importancia a las cualidades y habilidades que éstas puedan aportar a la misma, todavía se entiende que la probabilidad de que se encuentre ocupando un puesto jerárquico se debe en principio a que no existan varones en la familia o que la edad entre hermanos lo justifique. Otra de las teorías que se presenta sobre esta situación reside en que las hijas no revistan una amenaza ante los ojos de sus padres, por lo que se encuentran más dispuestas a considerar lo que ellas puedan expresar de manera más racional (Leach, 2014).

Aun así, la visión que se tiene sobre el género femenino y el rol que debe cumplir en la sociedad tiende a ubicarse siempre en la misma esfera: el hogar. De hecho, uno de los principales problemas que plantea Treviño Rodríguez sobre las empresas familiares que no prosperan más allá de la segunda o tercera generación consiste en que al ser mujeres más

de la mitad de las sucesoras potenciales, la generación al mando considera que administrar una compañía y mantener un hogar son dos cosas totalmente diferentes, e incompatibles, por lo que en muchos casos prefieren venderla.

A continuación se presentará un esquema sobre las características que los padres consideran que sus hijos deberían tener para ingresar al negocio familiar en puestos jerárquicos a modo de exponer que dichas características pueden encontrarse tanto en el sexo femenino como masculino indistintamente, y aun así se consideran prioritariamente a los hijos varones”.

Cuadro 2

Cualidades que deben cumplir los hijos para ingresar a la empresa familiar. Punto de vista del padre fundador

Características	Características
Emprendedores	creativos
Empáticos	trabajadores
Inteligentes	Austeros
Capacidad de acción	Actitud
Tomar decisiones acertadas	saber lidiar con personas
habilidad para resolver problemas	Escuchar
comunicativos	vocación de servicio
innovadores	Experiencia

Fuente: elaboración propia en base a (Trevinyo Rodriguez, 2010) Empresas Familiares. Visión Latinoamericana

La particularidad del rubro hotelero

A pesar de que el pensamiento colectivo sobre la hotelería, generalmente se asocia al placer y al ocio, no deja de ser por tal condición una empresa con todo lo que ésta conlleva.

La hotelería se identifica con el sector de servicios. Éstos se prestan 24 horas los 365 días del año donde el desafío está en satisfacer distintos tipos de expectativas, la de cada huésped alojado, al mismo tiempo, bajo el mismo techo, con el mismo staff e instalaciones. Y debe estar preparado para improvisar soluciones sobre la marcha por fuera de los procesos establecidos. (D´Onofrio P. , 2005)

No hay nada que represente mejor la misión y propósito de la hotelería que la hospitalidad, es decir, la cualidad y actitud de acoger amablemente a los visitantes. En este principio se

encierra toda la sabiduría y conocimientos que podemos desarrollar en relación con los clientes/huéspedes. (Gallego, 2002)

Los hoteleros deben estar involucrados en la responsabilidad cotidiana de hacer bien sus tareas, de participar en los procesos para conseguir el éxito. (Gallego, 2002)

Es una industria donde debe tratarse de que la actividad se desarrolle a través del talento individual y colectivo, y no sólo a través de operaciones mecánicas y repetitivas que no aportan nada al crecimiento de la empresa ni de las personas. Donde todos son responsables de la satisfacción del huésped, quien percibe el servicio como un Todo no con eslabones sueltos. El hotel es el símbolo de la “casa global”, cuya misión principal es transmitir el concepto de la cordial bienvenida a todos los que llegan a esa casa cuyo principal objetivo es que sus huéspedes sientan y perciban sensaciones de amistad y respeto durante su estancia (Gallego, 2002)

Felipe Gallego define lo que significa la hospitalidad y expone ciertas cuestiones que considera imprescindibles para reflejarla en un hotel, éstas serán simplemente nombradas a modo de dar una comprensión global acerca de la industria.

La hospitalidad significa servir sin complejos, o recibir y tratar cordialmente a extraños” Ésta es la bandera que debe enarbolar todo aquel que quiera adentrarse en el mundo de la hotelería y no comprender esto es, simplemente, no entender la misión de la empresa y, por lo tanto, no poder jamás ofrecer la calidad que desean los clientes. La hospitalidad es la garantía del éxito, no lo olvide. Si no lo entiende, es mejor que no siga en este negocio; dedíquese a otra cosa (Gallego, 2002, pág. 37)

- Bienvenida grata, amabilidad, atención individualizada, ayuda, bondad, calidad, comprensión, detalles, disponibilidad, eficiencia y eficacia, esmero, familiaridad paciencia, profesionalización, receptividad, respeto, responsabilidad, simpatía y solidaridad.

No se puede abordar la hotelería de la actualidad con las mismas características de hace veinte años atrás. Hoy nos manejamos en un mundo globalizado, presos, de alguna manera de las redes sociales y de información y los huéspedes no están ajenos a esto. Cuentan con acceso a experiencias de otras personas que de alguna manera influyen en sus decisiones a

la hora de tomar una reserva, pueden viajar virtualmente, son más exigentes. Por lo tanto quienes ocupen cargos jerárquicos, de conducción o mando tendrá que contar con la capacidad de adaptarse y actuar en consecuencia ante los continuos cambios que se presenten. Y aún más tener aptitud para fomentar actitudes positivas en los recursos humanos con los que cuenta en su organización.

En el siguiente apartado se realizará una breve referencia en lo que concierne a los cargos directivos en particular:

“Dirigir implica conducir o guiar a un equipo humano” (Gallego, 2002). Por lo que considera que los directivos deben tomar en consideración las siguientes cuestiones: Preocuparse por formal al personal.

Establecer canales abiertos de comunicación (debe fluir en todas las direcciones).

Favorecer la creación e integración de equipos de trabajo (en esta industria el trabajo en equipo es esencial).

Motivar al personal, Delegar eficazmente.

Ser un hábil negociador en la gestión de relaciones laborales (conciliar intereses contrapuestos).

Como corolario se deja en claro que el tipo de dirección que prosperará en este tipo de industria y entorno es creativa, flexible, con capacidad para anticiparse a los hechos y actuar en consecuencia, con capacidad de escucha, conciliador, motivador e intuitivo.

“Sus actitudes serán más apreciadas que los propios conocimientos técnicos, y, es indudable, que una mente abierta y culta le ayudará a superar muchas barreras” (Gallego, 2002).

Se describirán brevemente las funciones que debe cumplir el director del establecimiento, de manera tal que sirva de base para realizar la triangulación entre el tipo de empresa, el rubro y el género que se está analizando y así poder concluir si en efecto las capacidades reales con las que cuentan y las que han adquirido las mujeres las hacen, a la vista del entorno, merecedoras de esta posición en la organización.

Elaborar el presupuesto anual del hotel; convocar y/o participar en reuniones; Definir el plan de marketing, analizar y aprobar las diferentes propuestas de comidas y bebidas; autorizar tarifas, invitaciones; Recibir y atender a aquellos clientes que sean importantes para la organización; Efectuar análisis del entorno y del mercado; Participar en ferias sobre el sector; Definir políticas sobre estándares de calidad, medioambientes, financieras y económicas; Evaluar al personal, Mantener y desarrollar normas internas y recibir al personal cuando se lo soliciten; Verificar el cumplimiento de normas de higiene y seguridad; Fomentar actividades que promuevan la participación eficaz de los trabajadores, mejora de actitudes; Comprobar el grado de satisfacción de los clientes, la calidad de los servicios y apoyar al personal cuando sea necesario.

La presentación de un caso para el análisis

Tal como fue expresado anteriormente el material bibliográfico sobre la temática es casi inexistente. A continuación se tomará un ejemplo verídico sobre un episodio acaecido en un hotel familiar de la Costa Atlántica Argentina. Se plasmará en relación con algunas características, rasgos singulares de la tipología hotelera con el lugar de la mujer en puestos jerárquicos.

La descripción fue realizada en base al siguiente material¹:

- Entrevista a Alejandra, (Licenciada en Administración de Empresas) integrante de la familia empleadora. Gerente General luego de sucediera a su padre en tal puesto jerárquico.

La descripción será presentada en dos módulos. En el primero, se retratará el resort, su infraestructura, servicios, modo de administración y zona en la cual se encuentra ubicado y en el segundo el desarrollo del conflicto que se presentó y la actitud de la gerente ante el mismo.

Presentación del resort

¹ A efectos de resguardar el anonimato de las personas involucradas, los nombres reales han sido modificados.

Se trata de un Apart hotel en Villa Gesell, zona de costa argentina perteneciente a la provincia de Buenos Aires, ubicada a unos 100 km de Mar del Plata.

Sus coordenadas lo ubican frente al mar y a dos cuadras del centro de la ciudad. El resort inició sus actividades hace veinte años –a principios de la década de los noventa- y presta servicios durante todo el año. Su infraestructura se caracteriza por contar con cuarenta unidades, de las más de la mitad son de dos ambientes mientras las restantes son de tres ambientes. Los departamentos se encuentran equipados con toda la vajilla y la batería de cocina, horno, microondas, heladera, y una gran cantidad de electrodomésticos. Los baños son completos. A su vez, cuentan con otras divisiones espaciales donde se prestan servicios tales como: piscina cubierta climatizada, piscina descubierta, sala de spa, jacuzzi y sauna, restaurant y confitería, playroom con babysitters, gimnasio, parrillas en terraza cubierta, salón de juegos de mesa y grupo recreativo que ofrece actividades –como cabalgata, cuatriciclos, juegos en la playa, cena show, clases de salsa, fangoterapia, aquagym.

El resort es una sociedad anónima categorizada como Pequeña y Mediana Empresa (PyME), administrada por una familia compuesta por un matrimonio propietario, sus tres hijas y uno de sus yernos, de la cual una parte vive en el mismo resort y otra parte lo administra desde la Ciudad de Buenos Aires y viaja frecuentemente. Esta conformación de la empresa le otorga un carácter cercano a las relaciones que se establecen con los cincuenta empleados permanentes y la comunidad. A diferencia de otras empresas, empleados y empleadores se conocen y distinguen por nombres y caras –en la medida que viven en la misma zona–, tanto como se reconocen por sus historias de vida.

Presentación del caso

Ana, que en la actualidad tiene 54 años, trabaja en el resort desde hace dieciocho, prácticamente desde los inicios en que el establecimiento comenzó a prestar sus servicios.

Ella llegó a trabajar en el resort a través de su marido. Juan, de nacionalidad peruana llegó a Villa Gesell en 1989, cuando el edificio aún se encontraba en construcción. Con visa de turista, se acercaba por las tardes a la obra para solicitar comida y cobijo. Se encontraba solo en Argentina mientras su señora y sus dos hijos aún residían en Perú.

Alejandra quien había empatizado con la historia de vida de un trabajador que había migrado en búsqueda de mejores condiciones de vida le asignó tareas de limpieza y le ofreció un lugar para dormir por las noches mientras la obra seguía en construcción. Paulatinamente, producto del vínculo que comenzaba a establecerse, Alejandra propuso a la familia empresaria colaborar para que Juan pudiera transitar de una visa precaria² –

Durante ese tiempo, Juan es notificado desde Perú que su casa se había incendiado; situación dramática en la cual la familia empresaria, nuevamente impulsada por la gerente colabora prestándole dinero para que pudiera viajar y encontrarse con Ana y sus dos hijos.

Al regresar a Argentina, en esta oportunidad con su familia completa, se reinserta en las actividades laborales en el Apart y la presenta a Ana, quien es empleada como mucama en relación de dependencia.

Resultado-Análisis.

Si bien el caso no reviste de gran importancia lo que se intenta mostrar es como punto de partida qué cualidades primaron en la gerente para tomar la actitud por la que optó. Gracias a que confiaron en su capacidad de dirección dentro de la empresa familiar, y le proveyeron libertad de decisión. En muchas oportunidades una acción correcta genera un cambio en la visión que tienen actores intrínsecos y externos de la organización.

Se ve reflejado un problema familiar doméstico con el cual la conducción no sólo se identifica y colabora sino que tiene otra vertiente que es la estabilidad laboral de esa familia... y esto impacta porque se vincula a la historia del ingreso de la mujer en el campo laboral, hay un reconocimiento de lo que es acceder a un trabajo, la mujer se identifica con una familia de inmigrantes... cuál es vínculo, hoy a los inmigrantes les cuesta conseguir trabajo como antaño le ocurrió a la mujer.

Tiene la capacidad de ubicarse en el lugar del otro (empatía), conectarse con la problemática y generar lazos de confianza y fidelidad.

² se denomina de este modo a los extranjeros que se encuentran habilitados para trabajar en el país, que no poseen residencia definitiva y que deben renovar el permiso cada seis meses– a una visa regular que no estuviera condicionada temporalmente.

Las mujeres en un puesto jerárquico dentro de la empresa son capaces de captar y transformar las situaciones que podrían ser muy desfavorables e inoportunas para ellas, en una gran oportunidad. Saben lo que son capaces de generar y desarrollan ese potencial al máximo. La experiencia en el servicio las hace más fuertes y aprenden a utilizar su delicadeza femenina y fuerte carácter de una forma cada vez más equilibrada, adaptadas a las necesidades del cliente tanto interno como externo. (Pogorelsky, 2014)

Suelen poseer habilidades innatas especialmente en la organización, socialización y comprensión que las convierten en líderes empresariales. A la vez que tienden a valorar mucho más a los demás que a sus logros personales fomentando un clima de trabajo en equipo. Una de las cualidades que se ha observado o que se ha atribuido a las mujeres es la de "multitasking" (capacidad de poder realizar más de una tarea a la vez). Siendo estas en muchas oportunidades muy diferentes entre sí. (Gadow, 2013)

Muchas de las cualidades que aquí se ven expresadas son congruentes con las que se esperan al asumir un puesto jerárquico en la empresa familiar y las que deben exponerse al cumplir el rol de dirección en los emprendimientos hoteleros. No se debe pasar por alto que más allá de que hoy por hoy se valore más a la mujer y se considere que tiene más posibilidades de inserción en el mercado laboral, todo les ha costado mucho más que a los hombres. Han debido trabajar y capacitarse más duramente que sus contrapartes masculinas. Ya que debido a que por su condición de "mujeres" deben destacar más para ser consideradas iguales entre los hombres. (Trevinyo Rodriguez, 2010)

Por lo cual no resulta de gran asombro encontrarse con resultados como los adquiridos según lo analizado por el Lic. Pogorelsky. Existe mayor cantidad de mujeres inscritas en la carrera de Licenciatura en Hotelería que hombres. Las cuales a su vez finalizan sus estudios en mayor porcentaje que los segundos. (Pogorelsky, 2014).

Conclusiones.

Luego del análisis realizado de acuerdo a la triangulación descrita sobre los requerimientos de las empresas familiares, para ocupar puestos jerárquicos en la organización, las condiciones que deben cumplir los directores de emprendimientos hoteleros y las cualidades tanto innatas como adquiridas por las mujeres se puede aseverar

que son más que competentes para ocupar tal espacio. Esto no quiere decir que los hombres no lo sean, por el contrario la idea de igualdad reside en complementarse.

Las mujeres han conseguido espacios en el campo laboral a través de las circunstancias que les ha tocado vivir en consonancia con la realidad social que atravesaron, pero lograron mantenerlo por sus propios medios, luchando por sus derechos e igualdad y capacitándose.

Como se enunció a lo largo del análisis se pudieron poner de manifiesto las cualidades diferenciales que definen a cada género, tanto las innatas como las pertenecientes a la construcción cultural instaladas en el colectivo social. Marcando sus diferencias pero no de manera peyorativa ni en pos de discriminar o valorizar una sobre la otra sino por el contrario identificar las fortalezas de cada uno con la intención de encontrar los puntos en común. Dicho análisis permitió develar falsas creencias acerca de la superioridad masculina para ejercer cargos jerárquicos, en tanto construcciones sociales basadas en el sistema patriarcal que perpetúa la desigualdad entre hombres y mujeres.

Las empresas familiares son generadoras de un alto porcentaje de ingresos de la economía de un país por lo que resultan atractivas al análisis.

Se considera que por su tipología, particularidades y por su motivación para ser generadas van a existir siempre. Deben ser promovidas, alentadas, inclusivas, profesionalizadas para que puedan perduran más allá de la 2da o 3ra generación, tal como se expresa en las estadísticas que han realizado varios autores en relación con la temática. Para lo cual deberán tomar en cuenta a todos sus elementos, en especial considerar a las mujeres que la componen como posibles sucesoras. Ya que ellas cuentan no solo con las habilidades emocionales innatas que los propietarios consideran importantes para ingresar al negocio sino que también cuentan con las competencias empresariales de capacitación adquiridas devenidas del deber destacarse por sobre los hombres para conseguir espacios en este ámbito.

Si bien no se evidencia información bibliográfica sobre la tipología hotelera específica de análisis. Partiendo de la base de que el servicio es UNO y es universal se logró unificar las cualidades que se consideran necesarias en un director o gerente general. Concluyendo también que las mujeres cuentan con muchas de ellas. Así como el mundo está en constante

cambio y movimiento sería provechoso que también la cultura sobre la igualdad en todos los ámbitos avanzara a pasos tan agigantados y diera un vuelco de ciento ochenta grados (180°) dándoles espacio a las mujeres. Mantener a las mujeres fuera de la empresa familiar y más específicamente en el rubro hotelero puede ser un gran error. Más aún si se encuentran preparadas, poseen conocimiento sobre la empresa y desean comprometerse y participar de ella. En base a lo expuesto, es una necesidad urgente y actual alentar a los propietarios de empresas familiares, a integrar a sus hijas o mujeres a la organización. Estarán ganando grandes recursos humanos y profesionales. Más allá de lealtad absoluta por la familia y el negocio. Que no se trate sólo de legado o herencia.

La mejor forma para hacerlo será apoyándola, construir junto a ella un plan de carrera, confiar en sus instintos y capacidades, y darle la oportunidad de escalar posiciones en la pirámide organizacional. Esto la mantendrá altamente comprometida y vinculada a la misma, desarrollando sus talentos y fortalezas.

El presente trabajo deja al descubierto la importancia de contar con investigaciones académicas sobre la temática. Así como también la necesidad de impulsar a las organizaciones que nucleen el rubro a realizar mediciones cuantitativas y cualitativas en referencia a la temática presentada. A modo de conclusión, las mujeres han tenido que “demostrar” a lo largo de la historia su capacidad para alcanzar cargos jerárquicos, en una competencia desleal con los hombres. En este sentido el presente trabajo busca contribuir a la construcción de la igualdad de género en todos los ámbitos, y en particular en empresas familiares dentro del rubro hotelero, a partir de la reflexión de una temática poco investigada. Parafraseando a Goethe “Lo que se hereda hay que ganárselo antes de poder poseerlo”, y esto rige tanto para hombres como para mujeres.

Referencias Bibliográficas

Bataille, P., & Françoise, G. (1999). Cómo las mujeres cambian la política y por qué los hombres se resisten. En P. Bataille, & G. Françoise, *Comment les femmes changent la politique et pourquoi les hommes résistent* (págs. 29-38). París: Ediciones de la Flor S.R.L.

- Cortés, R. (1989). Informe sobre el mercado de trabajo femenino en la Argentina. En C. Rosalia, *Informe sobre el mercado de trabajo femenino en la Argentina* (págs. 7 - 25). Buenos Aires: Subsecretaría de la Mujer de la Nación.
- D'Onofrio, P. (2005). *Mensajes para la gestión hotelera*. Alquimia.
- Fredman, S. (2012). Desventaja estructural. En K. Rittich, *Justicia, género y trabajo* (págs. 63-107). Buenos Aires: Librería.
- Freud, S. (1967). *La sexualidad femenina; Obras completas*. Madrid: Biblioteca nueva.
- Gadow, f. (2013). *Desarrollo y coaching de mujeres líderes*. Buenos Aires: Granica.
- Gallego, J. F. (2002). *Gestión de hoteles. Una nueva visión*. Madrid: Thomson Editores Spain. Paraninfo SA.
- Gray, J. (2010). *Los hombres son de Martes, las mujeres son de Venus*. Debolsillo.
- Heller, L. (1994). *Relaciones asimétricas entre hombres y mujeres en las organizaciones*. Buenos Aires: Mimeo.
- Inda, N. (1996). Género masculino, número singular. En M. Burin, & E. Dio Bleichmar, *Género, psicoanálisis y subjetividad* (págs. 212-240). Buenos Aires: Paidós.
- Korstanje, M. (2013). Las formas elementales de la hospitalidad. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. Vol 4 (2): 86-111
- Lashley, C. (2000). In search of hospitality: towards a theoretical framework. *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), 3-15.
- Lashley, C., & Morrison, A. J. (2000). *In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates*. Abingdon, Routledge.
- Leach, P. (2014). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.
- Lynch, P., Molz, J. G., McIntosh, A., Lugosi, P., & Lashley, C. (2011). Theorizing hospitality. *Hospitality & Society*, 1(1), 3-24.
- Mujeres, O. (15 de Septiembre de 2011). *Igualdad de género en la industria turística*. Recuperado el Octubre de 2015, de Igualdad de género en la industria turística: <http://www.unwomwn.org/es/news/stories/2011/9/gender-equality-in-the-tourism-industry>
- Nodal, L. (2010). *Revistas Excelencias*. Recuperado el Octubre de 2015, de www.revistasexcelencias.com: <http://www.revistasexcelencias.com>
- Norrild, J. (2007). Relación entre turismo, género y sexo. El caso de Buzios-Brasil. *PASOS-Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 5(3), 331-341.

- Pogorelsky, L. (2014). *El rol de las mujeres en cargos jerárquicos en hotelería: Una mirada a la profesionalización en Argentina*. Buenos Aires.
<http://www.repotur.gov.ar/handle/123456789/3944>
- Riquelme Rojas, M. (1996). Género femenino=Género masculino. Un aporte al sueño de la equidad. *Material de capacitación . Seminario de capacitación para líderes jóvenes en género, ciudadanía y desarrollo*.
- Sandler, E. (2015). *Mujeres emprendedoras*. Buenos Aires: Mucho Gusto Editores.
- Schlüter, R. G. (2008). Mujer y turismo. Vestimenta e interacción social en los centros turísticos de Argentina durante la década de 1930. *Cuadernos de Turismo*, (21), 181-199.
- Sinay, S. (2012). ¿Qué les pasa cuando su jefe es una mujer? En S. Sinay, *Misterios masculinos* (págs. 161-165). Buenos Aires: Editorial del Nuevo Extremo S.A.
- Soler, C. (2015). *Lo que Lacan dijo de las mujeres*. Buenos Aires: Paidós.
- Tannen, D. (1994). "El jefe es ella": Las mujeres y la autoridad. En D. Tannen, *La comunicación entre Hombres y mujeres a la hora del trabajo* (págs. 160-295). Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.
- Tannen, D. (1994). Marcadas: Las mujeres en el ambiente laboral. En D. Tannen, *La comunicación entre hombres y mujeres a la hora del trabajo* (págs. 108-131). Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.
- Torelli, A. M. (2008). *Construcción histórica de la dominación masculina*. Buenos Aires: Cuadernillo de Curso de capacitación Introducción a los Estudios de Género. Instituto Superior de la Carrera. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Treviño Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, Crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación.

