



Trabajo Fin de Grado

Perfiles de los directores hoteleros en Zaragoza en hoteles de 4 y 5 estrellas

Autor

Julia Buisán Chaverri

Director

Víctor Orive Serra no

Escuela Universitaria de Turismo de Zaragoza

2016



Trabajo Fin de Grado

Profiles of hotel managers in Zaragoza in hotels of 4 and 5 stars

Autor

Julia Buisán Chaverri

Director

Víctor Orive Serra no

University of Tourism of Zaragoza

2016

Contenido

1. Introducción	4
2. Objetivos	5
3. Situación actual en el tema de estudio.	6
3.1 Contexto internacional.....	6
3.2 Contexto nacional	7
3.3 Contexto en Zaragoza ciudad.....	12
4. Metodología	14
5. Resultados	15
5.1 Sexo	16
5.2 Edad.....	17
5.3 Estado civil y familia	18
5.4 Formación.....	20
5.5 Formación actual y futura	22
5.6 Acceso al puesto de directivo hotelero y posibles dificultades.	22
5.7 Conciliación familiar	24
5.8 Recomendaciones para los futuros graduados	25
6. Conclusiones.....	28
6.1 Resultados más relevantes.....	28
6.2 Limitaciones y problemas.....	28
6.3 Líneas futuras	29
7. Bibliografía	30
8. Anexos	32

1. Introducción

Este proyecto se basa en un estudio para determinar el perfil de los directivos hoteleros que prioriza en los hoteles de 4 y 5 estrellas en la ciudad de Zaragoza. Con este trabajo trato de entender (mediante la realización de encuestas a una muestra seleccionada) el porqué de la desigualdad entre hombres y mujeres en estos puestos de elevada responsabilidad en un sector tan importante para la economía de España como es el sector turístico.

La muestra que he seleccionado para este trabajo son los directivos de los 18 hoteles de 4 y 5 estrellas que tiene la ciudad Zaragoza. Una gran muestra con la que podría obtener una opinión clara acerca de este puesto de trabajo, así como extraer resultados acerca tanto de sus perfiles, así como la formación que poseen las personas que pertenecen este segmento profesional del sector turístico.

Este trabajo ha estado motivado por la curiosidad y la falta de conocimiento acerca este perfil laboral en el sector, así como por conocer la organización en los hoteles de alta categoría.

Otra de las motivaciones por las cuales he realizado este proyecto era para comprobar si existen desigualdades en estos puestos de trabajo en cuanto a sexo se refiere. Además de conocer las causas que provocan estas desigualdades en los hoteles de Zaragoza.

Por ello, he decidido realizar este proyecto para obtener datos inexistentes (o inaccesibles para el público en general) sobre los directivos de Zaragoza y de allí sacar mis propios resultados y conclusiones.

La principal fuente de obtención de datos representativos de mi proyecto fueron las técnicas cuantitativas. Dentro de estas, elegí las encuestas como método para obtener datos propios. Las encuestas fueron realizadas mediante dos vías. Por un lado, algunas encuestas fueron realizadas personalmente con los directivos hoteleros, otras fueron depositadas en los respectivos lugares de trabajo y posteriormente recopiladas y como última vía de obtención de las encuestas fue a través de la plataforma online de formularios Google Drive. Mediante esta plataforma obtuve la mayoría de las encuestas realizadas debido a la comodidad y rapidez con la que se responden las encuestas, un punto a favor puesto que estos perfiles profesionales tienen poco tiempo libre en su

puesto de trabajo. Estos formularios online también aportaron rapidez a la hora de obtener datos en poco tiempo (tres semanas de obtención de datos).

Tras semanas de recibir formularios, finalice la obtención con 16 de las 18 encuestas totales, obteniendo así un foro de respuestas próximo al 90%. Destacar que la recogida de datos no fue fácil y se vio dificultada por los intermediarios, los cuales tenían que hacer llegar la encuesta a los directivos y no lo hacían.

Por otro lado, para centrarme en el tema quise conocer el panorama tanto nacional como internacional en cuanto a esta cuestión se refiere. Para comenzar mi estudio quise comprobar en qué grado de igualdad en puestos directivos estaba el sector turístico en diferentes países del mundo. Además de conocer la posición de España y saber cuáles eran los países que más se acercaban al grado de igualdad absoluto y cuáles se distanciaban de tener una igualdad media en puestos directivos.

Para la obtención de información sobre datos nacionales me basé en el análisis de la bibliografía que adjunto del trabajo. Otras fuentes de información nacional fueron los diferentes informes de modelos directivos, datos del INE, investigaciones que se han realizado en ciudades como Barcelona y Madrid sobre este tema y que pretenden concienciar del desequilibrio existente en estos puestos, así como los datos aportados por el Gobierno de España.

Gracias a estas fuentes de información he podido asentar mi trabajo en cuanto a datos nacionales se refiere y así poder realizar una comparativa con los datos obtenidos de la muestra de Zaragoza.

2. Objetivos

Los objetivos que se proponen en este proyecto pretenden identificar el perfil común en los directivos hoteleros en Zaragoza y comprobar si este perfil se difiere mucho del perfil de directivo hotelero en España. En este trabajo fin de grado se proponen los siguientes objetivos que se listan a continuación.

El objetivo general 1 se basa en conocer la situación actual en el panorama nacional acerca del perfil de directivo hotelero en 4 y 5 estrellas.

El objetivo general 2 se basa en conocer la situación actual especificando en la ciudad de Zaragoza sobre los directivos hoteleros en alta categoría (4 y 5 estrellas). Dentro de este objetivo general podemos destacar siete objetivos específicos como son:

- Saber el sexo que predomina en este puesto de trabajo
- Determinar el rango de edad que más predomina en este perfil
- Conocer los estudios cursados y finalizados que este perfil tiene.
- Conocer el estado civil que predomina en el perfil de directivo hoteleros de estas características.
- Determinar la media del número de hijos que este perfil laboral tiene.
- Conocer si este perfil realiza un constante aprendizaje para su mayor profesionalización.
- Saber si los hoteles realizan acciones de conciliación de la vida familiar y laboral para este puesto de trabajo, y si es así de que tratan estas acciones.

El último objetivo general que contempla este proyecto es comparar los resultados nacionales con los resultados obtenidos de la muestra de directivos hoteleros de Zaragoza.

3. Situación actual en el tema de estudio.

3.1 Contexto internacional

En el contexto internacional podemos destacar el estudio realizado por Christofiles et al. en 2013 siendo este una ampliación de un estudio anterior realizado por Biagetti y Scicchitano en 2011. En este estudio se amplía la investigación a 26 países de Europa (dado que el estudio realizado por Biagetti y Scicchitano está centrado únicamente en Italia) pero los resultados que se obtienen en ambos estudios son parecidos.

Recalcan que las mayores diferencias entre sexos en estos puestos de trabajo son en los salarios, quedando estas diferencias en los extremos (empleos menos cualificados y los puestos de mayor cualificación y por lo tanto de máxima responsabilidad).

World Economic Forum desarrolló un estudio llamado Global Gender Gap Index para hallar cuales eran los países que más se acercaban a la igualdad de sexos en puestos de directivos hoteleros estudiando diferentes variables como era el acceso, los salarios, horarios y las condiciones laborales entre otros.

Este estudio anual detalló en 2015 los países que más se aproximaban al término igualdad siendo 1 la igualdad total. Estos países eran Islandia (0.88), Finlandia y Noruega (0.85), Suecia (0.82), Irlanda (0.80) y Ruanda (0.79).

Sin embargo, los países que encabezan esta lista por debajo, es decir, los que tienen menos igualdad en cuanto a estos puestos de trabajo con alta responsabilidad se refieren son Irán (0.58), Siria (0.56), Pakistán (0.55). Destacando negativamente Yemen con un 0,48 sobre 1 en cuanto a mayor desigualdad se refiere, estando por debajo de la mitad del término igualdad.

Global Gender Gap Index (2015) recalca en sus estadísticas que España se encuentra actualmente en la vigésimo quinta posición del ranking de igualdad con un índice de 0.74 sobre 1.

Es por ello por lo que la Word Tourism Organization (WTO) ha dictaminado que el objetivo de este milenio en el sector es eliminar la desigualdad de género, haciendo hincapié en la desigualdad en los puestos de alta responsabilidad (Global Report on Women in Tourism, UNWTO 2011)

3.2 Contexto nacional

Para comenzar adentrándonos en el tema a nivel nacional definiremos el término “el techo de cristal” ya que este proyecto está apoyado en ello.

En los 80 se comienza a utilizar el término el techo de cristal para definir las barreras (la sociedad, la cultura y las estructuras empresariales) que no permitían a la mujer avanzar jerárquicamente dentro de una misma empresa.

Son numerosos los autores que han definido el término techo de cristal. Durbin (2002) señaló que el termino techo de cristal va fuertemente ligado al poder, encontrando

barreras basadas en prejuicios actitudinales y de organización en los puestos de alta responsabilidad.

Otro autor llamado Hemenway (1995) describió las 4 situaciones que aumentan el techo de cristal en Europa y fuertemente en España, las cuales se resumen en:

1. Conflictos entre estereotipos sociales y profesionales: estos conflictos generan situaciones de paternalismo, es decir, la mujer se siente menos capacitada. Por ello es más protegida y dejan de ser considerada apta para un puesto de alta responsabilidad.
2. El sexo masculino prefiere trabajar con personas de su sexo.
3. Tendencia de asociar sexos a puestos de trabajo, en este caso al hombre directivo.
4. Predominio en el sector de empresas tradicionales con una imagen ya instaurada de directivo hotelero.

Durante la investigación pude informarme acerca de multitud de factores que muchos autores destacan como desencadenante de esta desigualdad. Estos factores los hemos agrupado y a su vez dividido según diferentes parámetros. Dentro de esta división hemos destacado los factores internos (factores intrínsecos a la características sociodemográficas) y los factores externos (factores que no son controlados por uno mismo) que aumentan la desigualdad.

Factores internos:

Dentro de los factores internos cabe destacar los parámetros edad, formación así como la conciliación familiar.

- Edad: siendo este factor una de las diferencias primordiales en cuanto a temas de puestos directivos hoteleros nos referimos. Numerosos estudios han comprobado que las mujeres que logran alcanzar estos puestos de trabajo son más jóvenes que los hombres que han alcanzado el puesto que han alcanzado el puesto de directivos en el sector. (Figueroa et al., 2013)

Se ha comprobado que el rango de edad que más predomina en los directivos españoles es 30-45 años. Este rango fue encontrado más en el sexo femenino

que en el masculino ya que en el sexo masculino predominan rangos de edad superiores.

Según Castaño et al. (2010) la mujer directiva en España es mucho más joven que los directivos masculinos. Anteriormente un estudio de Lewis y Park (1989) corroboró que la edad es una de las barreras más importantes junto a la experiencia con la que se encuentran la mayoría de las mujeres en sus ascensos profesionales. Y que la edad está estrechamente ligada a la experiencia en el sector.

- Formación: En España en referencia a la formación detallar que en las escuelas de turismo las mujeres superan en número a los hombres con una presencia femenina del 70%. La presencia femenina supera a la masculina en el sector tanto a nivel nacional como internacional, destacando con una presencia de más del 60% en diferentes departamentos. También las féminas han superado a los hombres con la nota media superior en los estudios universitarios turísticos con un 6,9 frente al 6,2 de los hombres (Hosteltur ,2011)

Un proyecto realizado en la escuela universitaria de turismo de Zaragoza nos destaca que en la escuela de turismo de la ciudad seleccionada también existe esta desigualdad llegando a haber promociones académicas con más del 60% de mujeres. (Iñiguez, et al. 2014).

Sin embargo, la presencia de mujeres disminuye en los comités de administración y gerencia, donde la responsabilidad es elevada, es en estos casos donde la presencia de mujeres es mínima. Destacando que el nivel formativo del sector turístico va aumentando jerárquicamente según asciende la responsabilidad del puesto de trabajo.

Una de las razones que se dan a este suceso es que los hombres prefieren ramas de educación más técnicas sin embargo las mujeres optan por ramas más sociales donde destacan las relaciones interpersonales (departamentos de recepción, departamento comercial, departamentos de calidad, etc.)

Algunos autores como Fernández Palacín (2010) achacan la falta de formación de las mujeres en puestos de escasa cualificación a la imposibilidad de compaginar la vida familiar con la laboral.

Castaño et al. (2010) añadió que las mujeres que han llegado a puestos directivos en España están mejor cualificadas que los hombres. La mayoría de mujeres directivas destacan por haber adquirido estudios superiores entre los que se destacan titulaciones máster, doctorados y un mayor conocimiento en idiomas.

- Conciliación familiar: La Organización Internacional del Trabajo (OIT) cree que una de las acciones que aumentan esta desigualdad en puestos de directivos es la falta de conciliación entre el trabajo y la vida familiar. Donde las mujeres en la mayoría de las situaciones se hace cargo de las responsabilidades familiares y no puede adquirir mayores responsabilidades laborales.

Algunas cadenas hoteleras como Meliá Hotels International avanza continuamente en políticas de conciliación laboral y familiar de sus trabajadores mediante flexibilidad en los horarios, así como en ayudas para la maternidad y en cuidado de familiares.

Durante años, el Instituto Internacional de Ciencias Políticas recopiló los resultados obtenidos por una muestra de hoteles en España, los cuales apostaban por la conciliación familiar en estos puestos de trabajo. Tras comprobar los resultados pudieron afirmar que la conciliación familiar y laboral genera una mayor productividad así como una mayor optimización del tiempo de trabajo.

Factores externos:

Dentro de los factores externos podemos diferenciar varias variables que afectan como son la variable sociocultural y la variable institucional.

- Variable sociocultural: En España esta variable está marcada por la sociedad y su tendencia a considerar ciertos puestos de trabajo de un sexo concreto.

Es por ello, por lo que nuestro país solo un 23% de los directivos hoteleros son mujeres. La Organización Internacional del trabajo realizó un estudio en 2016 para entender esta gran diferencia y comprobó que no solo afecta la sociedad sino las propias empresas las cuales hacen una clara diferencia entre las diferentes conductas directivas que existen según los sexos especificando cuál de los sexos va más afín a las cualidades del puesto directivo.

Por otro lado , Fernández Palacín (2010) en su estudio destaca la diferencia en cuanto al número de directivas hoteleras se debe a que muchas cadenas hoteleras internacionales no apuestan por las mujeres para puestos de este tipo debido a su carácter más comprensible en puestos que se prioriza el trabajo bien hecho y una exigencia máxima y continua.

- Variable institucional: según la OIT (2009) España está marcada por una cultura masculina corporativa, es por ello por lo que es escasa la presencia de mujeres en grupos directivos. Esta cultura da importancia a que las mujeres prioricen las responsabilidades familiares por encima de la vida laboral siendo imposible conciliar la vida familiar con la laboral.

Actualmente muchas empresas están trabajando para poder tener unas estructuras empresariales más flexibles y poder adaptarse así a las necesidades de las mujeres (lactancia, maternidad, etc.). Como antes hemos comentado con estas medidas se conseguirá una equidad entre hombres y mujeres en los puestos directivos y se verá reflejado en los resultados de los hoteles.

Otro factor que afecta a la variable institucional es el tamaño de la compañía, estudios como el de Bertrand y Hallock (2001) comprobaron que cuanto mayor es la dimensión de la empresa menor es la presencia de mujeres en puestos directivos. Así como que cuanto mayor era el tamaño de la empresa mayor eran las diferencias salariales entre los mismos puestos de trabajo dirigido por personas de diferentes sexos.

También se ha podido comprobar que los accesos entre sexos se difieren mucho. Los accesos a puestos directivos por mujeres suele ser en la mayoría de los casos

por promoción interna dentro de una empresa. Sin embargo, el acceso a puestos directivos por parte del sexo masculino está marcado la selección externa (curriculum).

También hemos querido destacar las recomendaciones que directivos de España han realizado a los estudiantes, que como yo, se han interesado por este perfil profesional y que creo que nos dejan ver la realidad del sector con sus palabras.

Dentro de las recomendaciones dadas por diversos directivos hoteleros españoles en un estudio realizado por la Escuela de Turismo CETT destacamos varios factores que tienen en común sus recomendaciones. Uno de los factores más repetido en sus comentarios (sobre todo en el sexo femenino) es la pasión por el puesto de trabajo y la lucha continuada por seguir en él.

Dentro de esta pasión los entrevistados destacaban los factores que afectan paralelamente a la pasión como es la edad (muchas veces estos puestos están ocupados con gente que compite contando con experiencia en el sector), la personalidad, las interrupciones en la vida laboral (maternidad, cuidado de hijos) así como las barreras de la propia empresa para poder crecer jerárquicamente (Piedras, 2011).

3.3 Contexto en Zaragoza ciudad

Centrándonos en Aragón, seleccioné la ciudad de Zaragoza para extraer de allí mi muestra. En aproximadamente dos meses pude recoger y agrupar las respuestas de mi muestra utilizando una técnica cuantitativa como son las encuestas. Encuestas que fueron contestadas por los directivos de los hoteles de 4 y 5 estrellas mediante las cuales pudimos obtener los datos sociodemográficos, datos acerca de la formación actual y futura. Además de obtener sus datos personales pudimos conocer su historia, accesos al puesto así como gran variedad de recomendaciones para los recién graduados en turismo.

Para la elaboración de este trabajo hemos obtenido información primaria de las personas que están a cargo de la dirección de los hoteles en Zaragoza puesto que no existe ningún estudio ni proyecto previo sobre el perfil de los directivos hoteleros en hoteles de 4 y 5 estrellas en la ciudad de Zaragoza.

Esta muestra la componen la totalidad de 18 hoteles (agrupados muchos de ellos en cadenas hoteleras que los gestionan de manera unificada) de los cuales hemos obtenido respuesta de 16.

Cadenas hoteleras

Cadena Palafox Hoteles

- Hotel Palafox
- Hotel Alfonso
- Hotel Goya
- Hotel Hiberus
- Hotel Reina Petronilla

Cadena Eurostars:

- Eurostars Zaragoza
- Rey Fernando
- Eurostars Boston

Meliá Hotels Internacional:

- Meliá Zaragoza
- Tryp Zaragoza Hotel

Cadena hotelera Nh:

- Nh Collection Gran Hotel

Catalonia, El Pilar

Silken Reino de Aragón

Vinci Zaragoza Zentro

Otros hoteles y cadenas hoteleras de 4 y 5 Hotel Diagonal Plaza

estrellas en Zaragoza

Ilunion Romareda

Hotel & Spa Real Ciudad de Zaragoza

AC Hotel Los Enlaces (Marriott)

4. Metodología

La metodología que hemos elegido para la obtención de los datos fue mediante técnicas cuantitativas como es la encuesta. Seleccionamos esta técnica debido a su rapidez a la hora de enviarla y de recopilar las respuestas priorizando la comodidad para el encuestado.

La encuesta fue diseñada con un formato que permitiera en 10 preguntas obtener la máxima información de este perfil profesional. Las preguntas tenían que ser redactadas de tal manera que fuese rápida su contestación así como su comprensión ya que los directivos hoteleros son profesionales con poco tiempo libre y queríamos que a primera vista la rapidez con la que podían contestar la encuesta y lo relevante que serían estos datos para este trabajo.

Otro factor importante a la hora de elegir la técnica de obtención de datos fue el anonimato de este método. Los directivos podían acceder mediante un link directamente a la encuesta online y no requería identificarse ni la persona ni el hotel que dirige. Este factor hemos comprobado que ha sido un punto clave para obtener respuestas sinceras y reales que quizás con otras técnicas como son las entrevistas no hubiésemos obtenido debido a la reputación frente al puesto de trabajo que tienen estos directivos.

La encuesta está compuesta por 10 preguntas, 4 preguntas cerradas (de única elección) y 6 preguntas abiertas en las que el encuestado podía expresar su opinión libremente.

Las preguntas que podemos ver en el anexo 1 las hemos dividido en tres bloques según los objetivos propuestos:

- Preguntas sobre las características sociodemográficas
- Preguntas acerca de la formación
- Dificultades y recomendaciones

Tras la realización del trabajo de campo y un seguimiento intensivo pude obtener las respuestas de 16 de los 18 directivos de los hoteles de alta categoría en Zaragoza. Además al obtener las respuestas pude comprobar que en la mayoría de las cadenas hoteleras es una persona quien se encarga de la dirección de varios hoteles de la ciudad. En la ciudad de Zaragoza hay tres casos de directores que llevan múltiples hoteles.

Destacar que todos los directivos encargados de varios hoteles están respaldados por cadenas hoteleras con multitud de establecimientos en la ciudad como fuera de ella. Por ello, en la muestra podemos observar encuestados que son la misma persona como es el caso del encuestado 4 y 5. Así como el encuestado número 8,9 y 10 es representado por una misma persona encargada de 3 hoteles de una misma cadena. El último caso es dirección en múltiples hoteles de Zaragoza es el caso del encuestado 12 y 13.

Las encuestas a los directivos se realizaron tanto papel como online adaptándome a la forma que a los directivos les producía mayor comodidad y menos tiempo. Para obtener el contacto online procedimos a llamar por teléfono uno por uno a todos los hoteles para saber si nos podían facilitar un contacto directo o pasar la información a recepción y que ellos desviasen la encuesta al correo personal del directivo.

El trabajo de campo fue agravado por la dificultad de obtener un contacto directo para enviar la encuesta y tener intermediarios los cuales no hacía llegar la información a la dirección. Es por ello por lo que podemos afirmar que el sector hotelero tiene muy acentuada su privacidad a la hora de facilitar información acerca de su gestión interna y sobre la persona encargada de gestionar estos servicios turísticos.

5. Resultados

En este apartado se puede observar la agrupación de preguntas según las variables delimitadas en los objetivos propuestos (ver página 5).

En la tabla número 1 podemos observar las respuestas obtenidas de las preguntas de la 1 a la 4 de la encuesta. En ella aparecen ordenadas (según la disposición de realización) las preguntas referidas a las características sociodemográficas como son el sexo, la edad, el estado civil y la unidad familiar.

Tabla 1: Datos sociodemográficos

Encuestado	Mujer /Hombre	Rango de edad	Estado civil	Hijos
1	M	46-60	Casado	2
2	H	46-60	Casado	2
3	H	26-35	Soltero	0
4 y 5	H	36-45	Soltero	0
6	M	36-45	Casado	2
7	M	36-45	Soltero	1
8, 9 y 10	M	36-45	Casada	2
11	H	36-45	Soltero	0
12 y 13	H-	46-60	Casado	2
14	H	36-45	Soltero	0
15	H	46-60	Casado	3
16	H	45-60	Casado	2

Fuente: Elaboración propia

A raíz de esta tabla vamos a comentar cada variable representada y así poder comparar estos parámetros obtenidos con los resultados nacionales.

5.1 Sexo

El cuanto a la variable sexo podemos destacar que el sexo que más representación ha tenido dentro de la muestra es el sexo masculino con un 62,5 % del total de los encuestados frente 37,5% del sexo femenino.

Es por ello por lo que podemos afirmar que la variable sexo coinciden los datos obtenidos mediante este proyecto con los datos nacionales.

5.2 Edad

El rango de edad que más ha destacado en la muestra ha sido la categoría que engloba de los 36 años a los 45 años. Esto nos relata que son personas con experiencia en el sector y con una formación afianzada gracias a la edad.

En la siguiente tabla podemos observar las proporciones de presencia de cada rango de edad dentro del perfil de directivo hotelero de categoría superior en Zaragoza.

Tabla 2: Rangos de edad

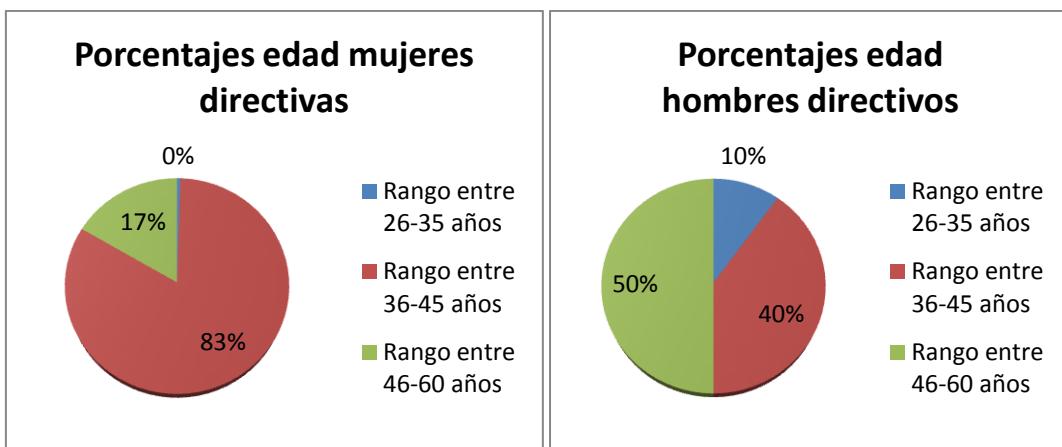
Rangos	Porcentaje de presencia
Entre 18 y 26 años	0%
Entre 26-35 años	6,25%
Entre 36 y 45 años	56,25%
Entre 46-60 años	37,5%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia

El segundo rango de edad que más predomina es el rango que engloba desde los 46 hasta los 60 años con casi un 40%. Por ultimo en tercer lugar con una escasa presencia se encuentra el rango de edad entre 26 y 35 años.

Posteriormente, hemos añadido a la división la variable sexo con la cual las respuestas cambiaban completamente.

Gráfico 1: Rango de edad según sexos



Fuente: Elaboración propia

En el grafico superior podemos observar que es el rango de edad que prevalece dentro del sexo femenino rango que alberga entre los 36 y 45 años con un 83%. Sin embargo, en el sexo masculino este rango de edad únicamente ha sido representado con un 40% de la totalidad masculina.

El rango de edad que más destaca entre los directivos hoteleros masculinos es rango de 46 años a 60 años, siendo este el rango de edad de la mitad de los hombres encuestados. Esta categoría en la muestra femenina solo esta representa por el 17% de las féminas.

El rango de edad con menos presencia en la muestra tanto de hombres como de mujeres es el rango que alberga desde los 26 hasta 35 años. Este rango aparece un 10% dentro de la muestra masculina y tiene presencia nula en el caso de la muestra femenina.

5.3 Estado civil y familia

El estado civil que más ha sido seleccionado los directivos hoteleros en la ciudad de Zaragoza en hoteles de 4 y 5 estrellas es una persona casada. El estado civil “casado” ha destacado en la muestra con un porcentaje del 62.5 % de la totalidad frente a los 37,5% de la muestra que su estado civil es soltero.

Tabla 3: Estado civil

Estado civil	Mujeres	Hombres	Total
Casados	5	5	10
Solteros	1	5	6

Fuente: Elaboración propia

En la encuesta aparecen otras variables como es divorciado, además se añadió una respuesta corta abierta para aquellos directivos que tuviesen otro estado civil lo pudiesen indicar (pareja de hecho, viudo, etc.). Estas variables no han sido seleccionadas por lo que tienen estos perfiles tienen una representación en la muestra del 0%.

Por otro lado, refiriéndonos a la unidad familiar de los encuestados en la tabla colocada en la parte inferior podemos observar la relación entre el número de hijos y el sexo.

Tabla 4: Unidad familiar

Sexo	Ninguno	1 hijo	2 hijos	3 hijos
Mujeres	-	1	5	-
Hombres	5	-	4	1

Fuente: Elaboración propia

El núcleo familiar que más predomina en la muestra femenina es la familia con 2 hijos con un 83% del total de féminas. Solamente un 17% de la muestra femenina se encuentra la unidad familiar con 1 hijo. Ninguna de las mujeres encuestadas tiene una unidad familiar con más de dos hijos o por el contrario sin hijos.

Sin embargo, la unidad familiar más presente en la muestra de directivos masculinos es la unidad familiar sin hijos siendo esta la categoría seleccionada por la mitad de la muestra masculina. La segunda unidad familiar más seleccionada es la formada por con

dos hijos (40%). Por último únicamente con un 10% de representación en la muestra masculina aparece la unidad de una familia con tres hijos.

5.4 Formación

En referencia a la formación ya adquirida por los directivos que más ha destacado en las respuestas obtenidas ha sido la formación superior de carrera universitaria con una presencia del 93% frente a los que solo han adquirido estudios medios (7%) optando por alternativas como son los cursos.

En la tabla 5 se pueden observar las respuestas realizadas por los directivos en cuanto a la formación que han adquirido para conseguir este puesto profesional.

Tabla 5: Formación directivos hoteleros en Zaragoza

Encuestado Formación finalizada

1	Carrera
2	Cursos
3	Carrera y másteres
4 y 5	Diplomatura en turismo, hostelería y MBA
6	Economista y Máster en gestión de Calidad integral
7	Carrera
8, 9 y 10	Carrera de turismo, máster en eventos y máster en dirección hotelera
11	Carrera y cursos
12 y 13	Carrera y cursillos , pero la formación más importante te la da la experiencia
14	Carrera , masters y cursos en el extranjero
15	Carrera y formación continua en idiomas

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las especificaciones que han realizado los encuestados en cuanto a su formación cabe destacar los estudios universitarios orientados a la dirección como son las finanzas y la economía.

Otro estudio universitario que ha destacado es la carrera de turismo. También destacar la presencia de postgrados en los encuestados. La mitad de la muestra ha realizado estudios de postgrado especificando dentro de estos los orientados a la dirección de empresas.

El encuestado número 4 y 5 quiso destacar la importancia de conocer el sector desde diferentes puestos de trabajo y así poder empatizar a la hora de dirigir en hoteles. Es por ello por lo que primeramente estudio la diplomatura de turismo y posteriormente realizo los estudios medios y superiores de hostelería. Para finalizar sus estudios, tras conocer múltiples departamentos (cocina, recepción, comercial, camarero), decidió especializarse en la dirección de todos estos departamentos realizando un máster en dirección hotelera.

El 40% de los encuestados han realizado cursos de especialización en el sector. Otros sectores que también aparecieron en cuanto a la formación adquirida por los directivos fueron los idiomas así como la formación aportada el día a día por la experiencia.

Tras analizar las respuestas sociodemográficas podemos afirmar que el perfil del directivo hotelero que prima en la ciudad de Zaragoza es un perfil masculino con un rango de edad comprendido entre los 36 y 45 años, soltero y con un promedio medio de hijos de 1,3.

La mayoría de los encuestados han realizado estudios universitarios así como estudios de posgrado complementados por cursos de especialización y que les aportan una continua formación.

5.5 Formación actual y futura

En referencia a la formación continua, es decir la formación que los encuestados están recibiendo actualmente, podemos destacar que el 100% de ellos han contestado que se forman día a día.

Más del 70% de los encuestados han resaltado la importancia de los idiomas en su formación actual. Algunas respuestas han destacado la importancia de los cursos de adaptación continua a las nuevas tendencias y nuevos términos turísticos para una permanente renovación.

También varios directivos han querido resaltar la formación día a día mediante el trabajo grupal aprendiendo del trabajo de tus compañeros y de la experiencia de los demás.

En cuanto a la formación futura la totalidad de los encuestados ha contestado que tienen previsto realizar una formación continuada mediante cursos. Algunos encuestados han destacado la importancia de seguir formándose para poder mantener y aumentar la profesionalidad del sector aumentando así la competitividad del puesto de trabajo.

Más del 70% de los encuestados han querido resaltar la importancia de una formación progresiva y continuada de los idiomas. Es por ello por lo que los encuestados destacan tanto en la formación presente como en la formación futura los idiomas.

5.6 Acceso al puesto de directivo hotelero y posibles dificultades.

Más del 50% de la muestra han respondido que el acceso al puesto de directivo hotelero, fue mediante el ascenso progresivo de diferentes puestos en un mismo hotel o cadena, es decir, mediante promoción interna. Recalcando la importancia de las prácticas como una buena forma de introducirse en el sector.

En esta pregunta hemos obtenido respuestas muy diversas como podéis observar en la tabla 4 donde hemos realizado una recopilación de todas ellas.

Tabla 6: Acceso al puesto director hotelero

Encuestado	Respuesta
1	<i>“Desde la realización de las prácticas me contrataron en la cadena hotelera, dificultades ninguna, es cuestión de formarse y aprender ya que la teoría (lo estudiado) de la práctica dista mucho”.</i>
2	<i>“Mediante curriculum y selección. Las dificultades propias de competencias”.</i>
3	<i>“Accedí mediante unas prácticas en el extranjero me fueron contratando y fui ascendiendo hasta llegar a mi puesto actual”.</i>
4 y 5	<i>“Primero realice la licenciatura de Turismo en Sevilla, posteriormente vi necesario una formación acerca las áreas de restauración y realicé el grado especializado en hostelería y más tarde se me dio la posibilidad de estudiar un máster financiado por una empresa turística quienes aportaron mi seguridad en el puesto de directivo hotelero. He trabajado de todo friegaplatos, camarero, recepción hasta que he llegado a este puesto”.</i>
6	<i>“Mediante un Contrato en prácticas pasando por las diferentes áreas de un Hotel para tener una visión global de negocio”.</i>
7	<i>“Desde el departamento de recepción, realizando formación día a día”.</i>
8, 9 y 10	<i>“Cuando realice el máster a la vez hice prácticas las cuales me aportaron soltura para desempeñar la función de directora. El acceso a este puesto no es fácil debido a la alta competencia en el sector pero con esfuerzo y con dedicación se consigue”.</i>
11	<i>“Preferencia española, quien tiene padrino se confirma”.</i>
12 y 13	<i>“Perfeccionando mi trabajo día a día en la empresa, la cadena me dio la oportunidad de crecer laboralmente con ellos”.</i>
14	<i>“Realicé prácticas en diversos hoteles los cuales me fueron llamando en alta temporada cuando más afluencia había y en uno de ellos me hicieron un contrato de un año y fui ascendiendo hasta que conseguí el puesto actual”.</i>
15	<i>“Me contrataron de comercial, en ese puesto estuve 6 años. Posteriormente en calidad y de allí a dirección”.</i>
16	<i>“Mediante selección me contrataron en el departamento de recursos humanos y realice diversos cursos para poder afianzarme</i>

posteriormente en el puesto de director”.

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas obtenidas en referencia al acceso del puesto han sido múltiples pero algunos de los encuestados han coincidido en las mismas vías de acceso.

El 43 % de los encuestados resaltaron en su acceso la importancia de las prácticas tanto nacionales como internacionales. Este factor fue un punto clave en su ascenso al puesto de directivo hotelero.

Por otro lado, el 25% de los encuestados accedieron al puesto mediante un trabajo progresivo mediante pequeños ascensos, cambiando de puestos de trabajo de menos responsabilidad a mayor responsabilidad hasta conseguir el puesto actual.

El encuestado número 4 y 5 al cual le pude hacer la encuesta personalmente destacó de su acceso al puesto la importancia de conocer todos los departamentos de un hotel y conocer cómo se trabaja en cada uno de ellos para poder dirigirlos posteriormente.

Es por ello, por lo que primero estudió la diplomatura de turismo y más tarde realizó los estudios superiores de hostelería donde pudo comprobar la importancia de las relaciones interdepartamentales. Más tarde completó su formación con un máster en dirección hotelera mediante el cual afianzó sus conceptos para el trabajo que actualmente desempeña como directivo hotelero.

5.7 Conciliación familiar

El 93% de los encuestados afirmó que los hoteles en los cuales trabajan como directivos hoteleros no realizan acciones de conciliación entre la vida familiar y la vida laboral.

En esta pregunta algunos encuestados resaltaron que las únicas normas de conciliación familiar son los períodos pautados por ley, es decir, que se rigen en los períodos establecidos por el Gobierno.

Sin embargo, uno de los encuestados respondió que su empresa sí que realizó acciones de conciliación social cuando ella estuvo embarazada así como durante la maternidad.

La empresa adaptó los horarios para un mejor rendimiento en su puesto de trabajo y para una mayor comodidad en el puesto.

Comparándolo con los resultados nacionales podemos afirmar que son escasas las diferencias en cuanto a conciliación familiar se refiere entre los hoteles de Zaragoza y los hoteles españoles.

Son escasos los hoteles que realizan acciones de conciliación familiar-laboral. Los hoteles y sobre todo las grandes cadenas hoteleras se basan únicamente en lo pautado por ley y por los estatutos de la empresa. Algunos de los encuestados afirmaron la progresiva lucha por conseguir una mayor conciliación debido a que este factor aporta un mayor rendimiento y por tanto mayores beneficios a la empresa.

5.8 Recomendaciones para los futuros graduados

En cuanto a las recomendaciones señaladas por los directivos podemos destacar la importancia que le dan a la formación y a las prácticas así como la valentía y el no tener miedo recalando que siempre el trabajo que se realiza con pasión es valorado y gratificante para uno mismo.

Los encuestados a los cuales realice la encuesta personalmente me expresaron su esperanza y confianza por el progreso del sector con las nuevas generaciones y me aconsejaron que aunque el sector y el país en si este en una situación de inestabilidad todo tiene que mejorar y que cuando esto suceda, nosotros (las nuevas generaciones) tenemos que ser gente competente y muy preparada para luchar contra la competencia.

Para finalizar el cuestionario añadimos las recomendaciones que este perfil profesional daría a personas que van a salir formados al sector donde ellos trabajan. En la tabla 7 podemos observar todas las citaciones que los encuestados realizaron como recomendaciones.

Tabla 7: Recomendaciones

Número de encuestado	Respuesta
Encuestado 1	<i>“Que se forme tanto como pueda que cada vez es más difícil acceder al puesto de alta responsabilidad debido a la alta cualificación que ello conlleva”</i>
Encuestado 2	<i>“Prácticas nacionales e internacionales”.</i>
Encuestado 3	<i>“Que se forme en idiomas, atención al cliente, marketing y revenue management.”</i>
Encuestado 4	<i>“Formación y no tener miedo de ningún reto que se os proponga por difícil que parezca. Que os implique en el trabajo y os forméis continuamente”</i>
Encuestado 5	<i>“Formación y no tener miedo de ningún reto que se os proponga por difícil que parezca. Que os implique en el trabajo y os forméis continuamente”</i>
Encuestado 6	<i>“Siente mucha pasión por lo que hagas”.</i>
Encuestado 7	<i>“Que tenga iniciativa y la posibilidad en un sector tan dinámico de ampliar conocimientos día a día”.</i>
Encuestado 8	<i>“Que luches Julia, que sois muy jóvenes y si de verdad te llena y te gusta el trabajo de directivo hotelero que luchéis y pongáis pasión en todo lo que hacéis para poder conseguirlo”.</i>
Encuestado 9	<i>“Que luches Julia, que sois muy jóvenes y si de verdad te llena y te gusta el trabajo de directivo hotelero que luchéis y pongáis pasión en todo lo que hacéis para poder conseguirlo”.</i>
Encuestado 10	<i>“Que luches Julia, que sois muy jóvenes y si de verdad te llena y te gusta el trabajo de directivo hotelero que luchéis y pongáis pasión en todo lo que hacéis para poder conseguirlo”.</i>
Encuestado 11	<i>“Dejar los miedos atrás y escoged formación de calidad (no por renombre)”</i>
Encuestado 12	<i>“Que os forméis que nunca uno se forma lo suficiente y que luche por lo que quiere a pesar de la mala situación en la que estamos”</i>
Encuestado 13	<i>“Que os forméis que nunca uno se forma lo suficiente y que luche por lo que quiere a pesar de la mala situación en la que estamos”</i>

- Encuestado 14 “*Que no tengan miedo y que no se desesperen que todos los empezares son duros*”.
- Encuestado 15 “*Que trabajen las relaciones interpersonales mediante las practicas que son una gran oportunidad para adentrarse en el sector*”
- Encuestado 16 “*Idiomas y coaching*”

Las respuestas fueron muy variadas, resaltaron aspectos como es la formación, en la cual el encuestado dictaminó que la formación es necesaria para acceder a un puesto que exige mucha responsabilidad el día a día. Otra recomendación basada en la formación fue la aportada por el encuestado 3 el cual especificó en los temas que tiene que dominar una persona que quiere adquirir este puesto de trabajo entre los que destacó marketing y revenue management entre otros.

El encuestado 16 en su recomendación para los recién graduados señaló la importancia de parámetros que según su criterio un directivo hotelero tiene que dominar que son los idiomas y el coaching.

El encuestado 12 y 13 (misma persona) además de dar importancia a la formación quiso resaltar el papel que esta juega dentro de la situación inestable en la que se encuentra el país en cuanto a empleo se refiere.

Algunos de los encuestados además de recalcar la importancia de la formación han querido destacar la valentía y dejar atrás el miedo a la hora de ir adquiriendo responsabilidades hasta llegar al puesto de directivo hotelero (encuestado 4,5 y 7).

Otros recalcaron la calidad de la formación en el sector, que los futuros estudiantes escojan una formación de calidad para una mayor profesionalización del sector (encuestado 11 y 14)

Uno de los encuestados el cual pude realizar la encuesta en persona resaltó la lucha que hace falta para poder obtener un puesto de directivo hotelero en España e hizo hincapié en la pasión (encuestado 8, 9 y 10). El encuestado número 6 también quiso resaltar la importancia de la pasión en este tipo de puestos de trabajo.

El encuestado número 2 enfocó su recomendación en la importancia que adquieren las prácticas en la introducción al sector y a la vida laboral en sí. También el encuestado 15

quiso recalcar la relevancia de las relaciones interpersonales que se trabajan durante las prácticas.

6. Conclusiones

6.1 Resultados más relevantes

Como conclusión tras esta investigación podemos definir el perfil de directivo hotelero que prima en la ciudad de Zaragoza en hoteles de 4 y 5 estrellas que coincide en la mayoría de sus parámetros con el perfil común de directivo hotelero en España.

Un perfil con unas características específicas como son; hombre con un rango de edad comprendido entre los 36 años y los 45 años, casado y con un promedio de 1,3 hijos.

Este perfil común ha adquirido una formación superior como es una carrera universitaria que ha complementado con estudios de postgrado así como con cursos pasa una mayor especialización. Se caracteriza por una formación continua y prevé seguir formándose en un futuro (destacando la importancia de los idiomas dentro de esta formación).

El acceso al puesto de trabajo de este perfil ha sido mediante el trabajo día a día y ascensos progresivos a puestos de mayor responsabilidad dentro de una misma empresa.

El acceso y la permanencia en el puesto de directivo no se ha visto favorecido con normas que favorezcan la conciliación familiar y laboral.

Destacando dentro de las recomendaciones, que dan a los graduados en turismo, la pasión por este tipo de trabajo y conseguir una formación que te permita ser competente en un mercado tan cambiante como es el turístico.

6.2 Limitaciones y problemas

Las limitaciones que hemos encontrado al realizar este proyecto son los escasos datos e investigaciones que se han realizado sobre este tema de estudio tanto a nivel internacional, nacional como sobre todo a nivel local.

Al comenzar el trabajo creímos que encontraríamos una mayor cobertura de datos acerca de este perfil profesional a nivel nacional. Pero son escasos los datos nacionales e inexistentes u obsoletos los datos internacionales.

En un sector tan influyente en la economía española como es el sector turístico tendrían que existir más datos certificados sobre los diferentes perfiles de directivos hoteleros según comunidades así como los estilos de dirección que predomina en cada una de ellas.

Se tendrían que exponer datos sobre este tema públicamente y accesibles a nivel nacional para un mayor conocimiento del sector.

El problema que más ha agravado la realización de este trabajo es la dificultad para acceder a estos perfiles profesionales. Siendo siempre la información tratada por intermediarios donde la mayoría de las veces no llegaba mí encuesta al ser traspapelada. Todo ello imposibilitaba conseguir un contacto directo con los directivos hoteleros de Zaragoza.

6.3 Líneas futuras

Como líneas futuras para este trabajo destacaría la realización de un estudio más amplio tanto a nivel nacional como internacional. Además de la ampliación de la muestra a hoteles de otras categorías como son los hoteles de 3, 2 y 1 estrella en la ciudad de Zaragoza.

Por otro lado, otra línea futura para este trabajo sería realizar el mismo proyecto en diferentes ciudades, por ejemplo se podría realizar en Teruel ciudad así como en Huesca y así se hallaría el perfil de directivo hotelero de 4 y 5 estrellas que prima en la comunidad de Aragón y de allí sacar su comparativa con los resultados nacionales e internacionales.

7. Bibliografía

Directivasyconsejeras.es (2016). *El porcentaje de mujeres directivas en España se reduce a la mitad*. Disponible en : <http://www.directivasyconsejeras.es/index.php/the-news/90-el-porcentaje-de-mujeres-directivas-en-espana-se-reduce-a-la-mitad>

Escuela de turismo CETT(2011). Mujer y turismo, la igualdad no existe. Disponible en http://www.upm.es/sfs/Rectorado/Gerencia/Igualdad/Noticias/REPORTAJE_Mujer_y_turismo_la_igualdad_no_existe.pdf

Fernández, A. (2014). *La hotelería española necesita un nuevo perfil de director de hotel Hosteltur*. Disponible en: http://www.hosteltur.com/146600_hoteleria-espanola-necesita-nuevo-perfil-director-hotel.html

Figueroa, C., Talón, P., Villacé, T., Fuentes, L., González, L., de la Fuente Cabrera, C., Muñoz, A., Segovia, C. and Rodríguez, J. (2013). *Mujer y el techo de cristal en el sector turístico*. Disponible en: http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/estudios/estudioslinea2014/docs/Mujer_techo_cristal_turistico.pdf

Global Gender Gap Report (2015). *Rankings*. Disponible en: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/rankings/>

Grant Thornton International Business, (2015). *Mujeres directivas: En el camino hacia la alta dirección*. Dominic King. Disponible en: <http://www.grantthornton.es/archivos/women-in-business.pdf>

Hosteltur. (2011). *Mujer y Turismo: La igualdad no existe*. Disponible en: http://www.hosteltur.com/132250_mujer-turismo-igualdad-no-existe.html

Indisa.es. (2016). *El gran hotel España: Director de hotel , la profesión con más futuro*. Disponible en: http://www.indisa.es/frontend/indisa/noticia.php?id_noticia=32483

Iñiguez Berrozpe, T., Plumed Lasarte, M. and Latorre Martínez, M. (2014). *Representatividad de la mujer en el sector turístico. Análisis de la desigualdad de género en entidades públicas y privadas dedicadas al Turismo en España*.

Marina, M. (2015). *La patronal hotelera le planta cara a la desigualdad de género* - Eleconomista.es. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/turismo->

viajes/noticias/6782286/06/15/La-patronal-hotelera-le-planta-cara-a-la-desigualdad-de-genero-en-el-empleo.html

Melia.com. (2016). *Sol Meliá - Desarrollo Sostenible*. Disponible en: <http://www.melia.com/html/dsostenible/es/rrhh.html>

Mascaró, E. (2011). *Mujeres en desigualdad, ranking de hoteleras españolas y Ministerio de Turismo*. Economía. Hosteltur. Disponible en: http://www.hosteltur.com/131720_mujeres-desigualdad-ranking-hoteleras-espanolas-ministerio-turismo.html

M. Piedras, F. (2011). *La evolución de los estilos directivos en los directores de hoteles españoles de Meliá Hotels International S.A.* Doctorado. Universidad de Sevilla.

Organización de Naciones Unidas (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio Informe de 2015*. Disponible en: http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf

ILO.org. (2016). *Las mujeres en el trabajo, Tendencias 2016*. Disponible en: http://www.ilo.org/gender/Informationresources/Publications/WCMS_483214/lang--es/index.htm

Piñar, R. and Gutiérrez, A. (2016). *Asociación Nacional Directores y Directivos de Hotel*. Comunidad_AEDH. Disponible en: <http://www.aedh.es>

Proyectoequotel.es. (2015). Proyecto Equotel | Igualdad *entre hombres y mujeres en el sector hotelero*. Disponible en: <http://proyectoequotel.es/>

Segovia Pérez, M., (2014). *Roles Sociales, Bienestar Laboral y Emociones en las Directivas del Sector Turístico*. Universidad Rey Juan Carlos .Gobierno de España.

Segovia Pérez, M. (2011). “*Mujer y el techo de cristal en el Sector Turístico*”. Disponible en: http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/estudios/estudioslinea2014/docs/Mujer_techo_cristal_turistico.pdf

8. Anexos

Perfil directivos hoteleros de 4 y 5 estrellas en Zaragoza

Soy Julia Buisan, estudiante de Turismo de la Universidad de Zaragoza. He decidido realizar mi TFG sobre una investigación acerca de los perfiles de los directivos hoteleros en Zaragoza en hoteles de 4 y 5 estrellas y compararlos con los resultados nacionales. Con estos datos extraeré las conclusiones de mi investigación, las cuales las podrán visualizar una vez acabado mi trabajo. Destacar que los resultados son globales por tanto es anónimo, la encuesta tiene 10 preguntas y se tarda menos de 5 minutos en contestar. Esta encuesta es muy importante para mi trabajo fin de grado. Gracias por su respuesta.

1. Indique su sexo:

- Mujer
- Hombre

2. Señale en cuál de los siguientes rangos se encuentra su edad:

- 18-25 años.
- 26-35 años.
- 36-45 años.
- 46-60 años.
- Más de 60 años.

3. Indique su estado civil:

- Soltero
- Casado
- Divorciado
- Otros.....

4. ¿Tiene usted hijos?

- Si
- No

En el caso de que su respuesta sea afirmativa indique cuantos.....

5. Explique cuál es su formación finalizada (carrera, máster, cursos, etc.).

6. ¿Actualmente se sigue formando?

7. ¿Tiene pensado seguir formándose en un futuro? ¿De qué forma (cursos, talleres, estudios universitarios)?

8. Explique brevemente como accedió al puesto de trabajo y las dificultades a las cuales se enfrentó.

9. ¿Su empresa realiza alguna acción de conciliación laboral y familiar? En el caso de que su respuesta sea afirmativa indique de qué se tratan estas acciones.

10. Que recomendación le haría a un recién graduado en Turismo para su futuro profesional.

Gracias por su colaboración, si desea conocer los resultados de mi investigación, por favor indique un email: