



Instructions for authors, subscriptions and further details:

<http://generos.hipatiapress.com>

Los Programas de Igualdad de Género en el Sector Hotelero: Revisión Crítica de la Situación en Cataluña

Ester Noguer-Juncà¹

Montserrat Crespi-Vallbona²

Joan Sole¹

1) Universitat de Girona

2) Universitat de Barcelona

Date of publication: October 25th, 2020

Edition period: October 2020-February 2021

To cite this article: Noguer-Juncà, E., Crespi-Vallbona, M., & Sole, J. (2020). Los programas de igualdad de género en el sector hotelero: revisión crítica de la situación en Cataluña. *Multidisciplinary Journal of Gender Studies*, 9(3), 288-315. doi: 10.17583/generos.2020.5389

To link this article: <http://dx.doi.org/10.17583/generos.2020.5389>

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

The terms and conditions of use are related to the Open Journal System and to [Creative Commons Attribution License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) (CC-BY).

Gender Equality Programs in the Accommodation Sector: A Critical Review in Catalonia

Ester Noguer-Juncà
Universitat de Girona
Joan Sole
Universitat de Girona

Montserrat Crespi-Vallbona
Universitat de Barcelona

Abstract

The presence of invisible male standards in the organizations determines their culture and their functional and operational policies. Therefore, the current agendas of these organizations are determined by the 17 Sustainable Development Goals (UN, 2015). SGD number 5 refers to gender equality. Therefore, one of the main challenges facing the contemporary society is to achieve the gender equality in the organizational structures. Considering this defiance and this need, the objective of this paper is to analyze the gender equality programs implemented by hotel chains located in Catalonia, since they are mandatory for companies with more than 50 employees. A qualitative research is carried out around the six central axes defined in the Strategic Gender Equality Police Plan 2019-2022 of the Regional Government of Catalunya, to analyze the points that these hotel chains consider in their gender equality programs and which aspects are not taken into consideration. Finally, it is concluded with some recommendations to human resource policies with a gender focus, to better achieve positive results in productivity and in improving the quality of services of these hotel chains.

Keywords: hospitality industry, strategic management, human resource management, gender equality programs.

Los Programas de Igualdad de Género en el Sector Hotelero: Revisión Crítica de la Situación en Cataluña

Ester Noguer-Juncà
Universitat de Girona
Joan Sole
Universitat de Girona

Montserrat Crespi-Vallbona
Universitat de Barcelona

Resumen

En las organizaciones actuales existen normas masculinas invisibles que determinan culturas y políticas funcionales y operativas. Sin embargo, las agendas actuales de dichas entidades están determinadas por los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015). El ODS número 5 se refiere a la igualdad de género. No en vano pues, uno de los desafíos que afronta la sociedad actual es lograr la igualdad de género en sus estructuras organizativas. Teniendo en cuenta este reto y esta necesidad, el objetivo de esta investigación es analizar los planes de igualdad de género implementados por las cadenas hoteleras situadas en Catalunya, dada la obligatoriedad de las empresas con más de 50 empleados de desarrollar tales planes. Para ello, se realiza una investigación cualitativa entorno a los seis ejes centrales que se definen en Plan Estratégico de Políticas de Igualdad de Género 2019-2022 del Gobierno de la Generalitat de Catalunya, para analizar qué puntos abordan estas cadenas hoteleras en sus Programas de Igualdad de Género y qué aspectos no se consideran. Finalmente, se concluye con recomendaciones de políticas de recursos humanos con visión de género, lo que no dudamos redundará en la productividad y en la mejora de la calidad del servicio de estas mismas cadenas hoteleras.

Palabras clave: sector hotelero, gestión estratégica, gestión de recursos humanos, programas de igualdad de género.

El protagonismo de la mujer en la vida política, social, cultural, económica de la actualidad es innegable. Quedan atrás aquellos albores cuando se introdujo en el mundo laboral, reclamando colectivamente asumir nuevos roles, obligaciones y derechos. Su tenacidad por conciliar su vida familiar con su crecimiento profesional, entre otros, han conducido a que las mujeres ocupen hoy día notables puestos de trabajo en variadas empresas de distintos sectores económicos. Inclusive, como afirman muchos académicos, cada vez se incrementa más el número de mujeres que ocupan cargos directivos en todo el mundo (Ellemers et al., 2012; Vega et al., 2016; Keohane, 2019). No obstante, a pesar de que las últimas cifras mundiales indican este aumento de empleos y puestos directivos ocupados por mujeres, en 2018 la tasa media de participación global de éstas fue de 48,5 % (Organización Internacional del Trabajo, 2019). Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020), en el sector turístico el salario de las mujeres es un 14,7% inferior al de los hombres, mientras que a nivel económico general la brecha salarial es de 16,8%. Es decir, la realidad no es ajena a las barreras, resistencias, prejuicios y restricciones culturales a las que todavía hoy éstas se someten (Hughes y Steve, 2003; Tucker, 2007; Trupp y Sunanta, 2017). Es por ello, que son los tratados y convenios, tanto internacionales como nacionales, los que acompañan este proceso de asumir la igualdad de género, y los que, de hecho, velan e insisten por su real implementación y desarrollo. Sin el amparo e impulso administrativo e institucional, el proceso de empoderamiento de las mujeres, y la lucha ante las desigualdades de género no tendrían el protagonismo actual tanto en la sociedad como en las organizaciones, con el fin de frenar y erradicar la categorización y estratificación por razón de género.

La estructura de esta investigación parte de las teorías de género como estructura social que examina las limitaciones y las diferencias en la igualdad de oportunidades basadas en la categoría sexual (Risman, 2004), y en el enfoque centrado en el empoderamiento de la mujer. También contextualiza los cambios legislativos que han inspirado e impulsado los planes estratégicos de igualdad de género en las organizaciones catalanas. Por último, recopila los principales indicadores de género que se encuentran en el ámbito académico e institucional. Una vez realizado el análisis de la literatura y la revisión de los avances de derechos de la mujer, se estudian aquellas empresas del sector turístico del alojamiento que operan en el mercado catalán que

evidencian un claro interés en acabar con las desigualdades de género y de potenciar políticas y comportamientos igualitarios. Concretamente, se parte de los seis ejes centrales que se definen en Plan Estratégico de Políticas de Igualdad de Género 2019-2022 del Gobierno de la Generalitat de Catalunya, para constatar cómo es su aplicabilidad en el día a día de las empresas hoteleras catalanas. Metodológicamente se usa el estudio de casos, particularmente de las cadenas Meliá, NH, Senator, Paradores de Turismo y Vincci que manifiestamente desarrollan planes de igualdad. Los resultados indican un avance progresivo en la visibilización y empoderamiento de las mujeres, aunque con una total inexistencia de indicadores para evaluar si verdaderamente estas organizaciones cumplen con los objetivos señalados en sus planes de igualdad. Cabe, no obstante, mencionar el cambio positivo a no únicamente comunicar internamente, sino también externamente, es decir, su voluntad explícita de contribuir en la erradicación de las desigualdades en el trato a la mujer en el mundo laboral.

Las Teorías de Género y el Empoderamiento de la Mujer

El análisis se enmarca en las teorías que comprenden el género como estructura social (Risman, 2004 [1998]), en la que se unifican y reconcilian diferentes modelos que explican las desigualdades de género. Dentro de las ciencias sociales, y en particular desde la sociología del género, se pueden encontrar diversas teorías para explicar las desigualdades entre géneros. Una de ellas, se centra en las diferencias sexuales para explicar las desigualdades de género, culturalmente estereotipados, y que definen un comportamiento femenino o masculino según el aprendizaje de los roles tradicionales (Udry, 2000; Bravo y Moreno, 2007). La perspectiva interaccionista se focaliza en explicar los estereotipos de comportamiento de género a través de la interacción social (Eagly et al., 2004), en particular, la repercusión y responsabilidad que los procesos interactivos tienen en generar expectativas, concluyendo que la construcción del género crea y reproduce desigualdades. Se conoce como “gender doing theory”. Y así, las concepciones y los roles de género se refuerzan a través de la interacción con los otros. La perspectiva institucional se focaliza en como las instituciones reproducen las diferencias de género en sus estructuras organizativas, tanto de poder jerárquico como de

puestos de trabajo, debido a su interiorizada ideología patriarcal respecto al género y al aprendizaje sociocultural (Grasmuck y Espinal, 2000). Por ello, también institucionalmente, se mantienen primordialmente los recursos y el poder en los hombres, lo que supone la segregación de género por sectores y ocupaciones, diferencias retributivas, techo de cristal, etc. (Boone et al, 2013). Posteriormente, las teorías estructuralistas aglutinan las anteriores posiciones teóricas y analizan las desigualdades de género producidas en los distintos niveles de interacción y cuyas consecuencias afectan a los individuos en su vida cotidiana, social y laboral, pudiendo analizarse en tres ámbitos: individualmente, en su interacción con otros y en el nivel institucional (Risman, 2004; Ridgeway y Correll, 2004; Risman y Davis, 2012; Connell, 2002).

El término “techo de cristal” (glass ceiling) fue acuñado por el Wall Street Journal para describir las barreras aparentes que impiden a las mujeres y a las minorías llegar a la cima de la jerarquía corporativa. Estas desventajas son más fuertes en la parte superior de la jerarquía que en los niveles inferiores y tienen un efecto negativo principalmente sobre la carrera profesional de las mujeres y de determinados colectivos (Oakley, 2000; Clevenger y Singh, 2013; Bertrand et al., 2014). Unas normas masculinas invisibles que determinan a la mujer a ocupar siempre unos determinados puestos y a no poder promocionarse, a pesar de sus méritos. Actualmente, las mujeres están subrepresentadas en puestos de alta gerencia tanto en el sector público y privado (Pai y Vaidra, 2009), debido a un conjunto de barreras que les impiden ascender profesionalmente (Hurley y Choudhary, 2016). Las mujeres no solo se enfrentan a la discriminación de género y a los estereotipos del mundo de los negocios a nivel internacional, sino que también se enfrentan a factores obstaculizadores como la interrupción de la carrera profesional debido a la maternidad, las desigualdades de los programas de desarrollo profesional, el continuo desequilibrio entre la vida personal y la profesional (Hurley y Choudhary, 2016; Çiçek et al., 2017) y el estereotipo tradicional sobre su incapacidad para dirigir corporaciones (Schruijer, 2006). A pesar, de la evolución positiva en el empoderamiento de la mujer, el aumento de sus grados de independencia personal, su autonomía económica y sus posibilidades de realización y desarrollo personal y profesional, ellas todavía dedican casi el doble de tiempo al trabajo doméstico, casi cinco veces más en el cuidado de los hijos y casi la mitad del tiempo que los hombres a trabajar

(OIT, 2019). La clave para seguir educando y concienciando en la igualdad de género reside en las políticas de las organizaciones nacionales e internacionales, a través de sus tratados, convenios, leyes, de obligado cumplimiento, así como en hacer ver a las organizaciones las ventajas a nivel de producción y los beneficios de llevar a cabo políticas efectivas de igualdad de género.

Impulso Institucional a los Programas de Igualdad de Género

La igualdad entre mujeres y hombres es un principio jurídico universal (Organización de las Naciones Unidas, 1979). La OIT considera la igualdad de género como un derecho fundamental de las personas, es decir, todos los individuos deben poder acceder a un trabajo digno. La ONU ha organizado cuatro conferencias internacionales acerca del empoderamiento de la mujer y de la igualdad de género. Destaca por su relevancia la I Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer en 1979 y también la IV Conferencia, celebrada en Pequín en 1995, en la que la transversalización de género se posicionó en la agenda internacional como un nuevo paradigma de abordaje de las desigualdades entre hombres y mujeres.

Recientemente, la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos por la ONU en 2015, especialmente el Objetivo 5: igualdad de género, demuestran un progreso lento, aunque continuado en la consecución del fin del agravio por razones de género. La desigualdad de género continúa afectando a los derechos básicos de las mujeres, ya que frecuentemente no tienen oportunidades de escapar de unas normas sociales injustas, así como de los fenómenos del techo de cristal y del acantilado de cristal.

En España, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, tuvo por objeto hacer efectivo el principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, en particular mediante la eliminación de toda discriminación, directa e indirecta, de las mujeres. El reciente Real Decreto-Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en el trabajo, pretende aplicar medidas contra esta desigualdad, visible en la brecha salarial que no ha sido reducida en los últimos años. Una

de las medidas es la obligatoriedad de elaborar planes de igualdad de empresas con más de cincuenta trabajadores.

En Cataluña, se aprueba la Ley 5/2008, de 24 de abril, del derecho de las mujeres a erradicar la violencia machista. Posteriormente, en 2015, se aprueba la Ley 17/2015, de 21 de julio, de igualdad efectiva de mujeres y hombres, que establece medidas transversales en todos los niveles de actuación. A esta ley le han sucedido diferentes planes, hasta llegar al actual Plan Estratégico de Políticas de Igualdad de Género 2019-2022 en el que se especifican seis ejes de acción: a) la coeducación y promoción de valores y modelos igualitarios; b) la promoción de la equidad en el trabajo y la corresponsabilidad en los usos del tiempo; c) la prevención y erradicación de las violencias machistas; d) la participación política y social y empoderamiento personal y comunitario de las mujeres; e) la visibilización de las mujeres y comunicación no sexista; y f) la transversalización de la perspectiva de género en las políticas públicas.

Indicadores de Igualdad de Género

Mención interesante son los distintos indicadores que tanto institucionalmente como académicamente se han ido diseñando para abordar la reducción de las desigualdades de género. Entre ellos, se destaca el Índice de Oportunidades Económicas de las Mujeres (IOEM) elaborado por la Economist Intelligence Unit (2010) que define las oportunidades económicas de las mujeres para participar en el mercado de trabajo en condiciones aproximadamente iguales a las de los hombres, ya sea como asalariadas o como propietarias de un negocio. También cabe destacar el índice de Desigualdad de Género (IDG) diseñado para medir la igualdad de género en los países del mundo, basándose en estimaciones del ingreso económico relativo de las mujeres, la participación en puestos bien remunerados y el acceso a puestos profesionales y parlamentarios con poder. Asimismo, hay que señalar el Índice de Igualdad de Género de Bloomberg (Gender Equality Index - GEI) sirve para medir el progreso en igualdad de género de los 27 países de la Unión Europea. Desarrollado por el European Institute for Gender Equality (EIGE), incluye 31 indicadores divididos en centrales (trabajo, dinero, conocimiento, tiempo, poder y salud) y adicionales (violencia contra las mujeres y desigualdades cruzadas). Por último, destaca el European Trade Union Institute (ETUI) creo

el Índice de Calidad de Trabajo (Job Quality Index – JQI) para analizar la evolución del mercado de trabajo en Europa entre 2005 y 2015.

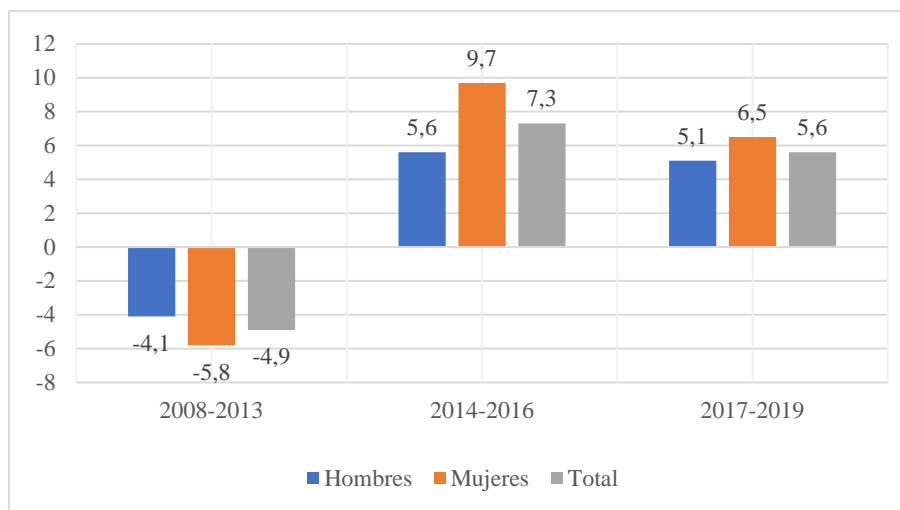
A nivel académico son relevantes por su visión multidisciplinar los modelos “Composite Index of Job Quality” (Santero-Sanchez et al., 2015) y “Gender as a Social Structure in the Hospitality Industry” (Segovia-Pérez et al., 2019). Ambos proponen un enfoque con cinco dimensiones: seguridad en el trabajo (duración y tipo de contrato), ingresos y otros honorarios (salario, formación, etc.), número de horas de trabajo y conciliación de la vida profesional-vida personal (horarios, horas extras, etc.), habilidades y formación (autonomía, delegación, categoría del puesto, etc.) y la prevención en el trabajo y la igualdad de género (brecha salarial, accidentes y participación de las mujeres). La aportación de Segovia-Pérez et al. (2019) consta de cuatro magnitudes: nivel individual (autopercepción de capacidades de las mujeres, barreras autoestablecidas por las mujeres, etc.), nivel institucional (cultura corporativa, características de los puestos de trabajo, etc.), nivel interaccional (tipo de liderazgo, rol de género esperado, etc.) y nivel interseccional (roles de género y conciliación vida profesional-vida personal).

Estudio de Caso: el Sector Hotelero en Catalunya y la Igualdad de Género

El turismo es uno de los sectores económicos más potentes, representado 319 millones de empleos en todo el mundo, en el que uno de cada 10 empleos creados está relacionado con esta industria (Consejo Mundial de Viajes y Turismo, 2019). El sector genera el 10,4% (7.89 billones de euros) del PIB mundial y se estima una contribución del 11,5% para el año 2028. En España, en 2018, el turismo empleó a 2.8 millones de personas (14,7% del empleo total) y representó el 14,6% del PIB total del país. En Cataluña, la ocupación en la industria turística en 2018 ascendió a 447.500 personas, un volumen similar al del 2017 (600 personas más), según datos del Observatori del Treball i del Model Productiu (2019). Como se muestra en el gráfico 1, durante la crisis económica del período 2008-2013, la destrucción de ocupación afectó más a las mujeres que a los hombres. Concretamente, la ocupación femenina disminuyó un 5,8% en el periodo 2008-2013 y aumentó

un 9,7% en el periodo 2014-2016 y un 6,5% entre 2017-2019. Esta realidad supone que la ocupación femenina en este sector en Cataluña es más volátil y está más sujeta al ciclo económico, probablemente porque la tasa de temporalidad es mayor que la de los hombres.

Gráfico 1. Tasa de variación acumulada de la población ocupada en el sector turístico (%). Catalunya



Fuente: Elaboración propia a partir del Observatori del Treball i del Model Productiu (Generalitat de Catalunya).

Metodología

Este artículo profundiza en el análisis de la aplicación de las legislaciones y tratados de igualdad de género en la industria hotelera catalana. Pretende mapear la situación actual de los programas de igualdad de género del sector del alojamiento y utilizar los hallazgos para identificar fortalezas y debilidades. Por ello, se analizan los programas de igualdad de género de algunas de las cadenas hoteleras que ya disponían de planes de igualdad de oportunidades antes del 7 de marzo del 2020, fecha que entró en vigor la

normativa española de disponer de un plan de igualdad aprobado para empresas de más de 150-250 trabajadores. Concretamente, los casos estudiados son Meliá Hotels International, NH Hotel Group, Senator Hotels and Resorts, Paradores de Turismo de España y Vincci Hoteles. Se han elegido estos casos de estudio por disponer de hoteles en gestión o en propiedad en Cataluña, pero principalmente por ser los que externamente comunican que apuestan por la igualdad de género puesto que lo publican en abierto. Se elabora un cuadro para identificar las principales acciones llevadas a cabo y las pendientes para poder realizar un análisis exhaustivo de la realidad y efectividad de tales planes, siguiendo los seis ejes del Plan Estratégico de Políticas de Igualdad de Género 2019-2022 de la Generalitat de Catalunya.

Datos a Analizar

El análisis se centra en observar detenidamente si los planes de igualdad de los hoteles que por su tamaño tienen la obligación de realizarlos, realmente consiguen su objetivo, es decir, conseguir erradicar las desigualdades de género en aspectos salariales, de carrera, de categorías, etc. Los planes de igualdad de las empresas son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de hacer una diagnosis de la situación, para lograr la igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres y para eliminar la discriminación por razón de sexo. Los planes de igualdad fijan los objetivos que se quieren lograr, las estrategias y las acciones concretas para conseguirlos, así como sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos propuestos.

Se siguen los seis ejes de acción estratégica del Plan de Igualdad de Género 2019-2022, adaptando su gestión a las políticas y estrategias de las empresas, esto es, poniendo el énfasis en la selección, promoción, formación, ordenación del tiempo de trabajo, conciliación de la vida laboral y familiar, condiciones de trabajo (incluida la retribución), prevención de riesgos y salud laboral, representatividad paritaria, comunicación no sexista. A continuación, se detalla, en qué debe centrarse cada eje de acción.

Para el caso del eje centrado en la Coeducación y promoción de valores y modelos igualitarios, se precisa realizar actuaciones relativas a la responsabilidad social corporativa destinadas a promover condiciones de igualdad de mujeres y hombres en el seno de la empresa, de forjar una cultura

empresarial basada en la igualdad de oportunidades. También en condiciones laborales igualitarias para hombres y mujeres, tanto en el acceso del empleo, como en su retención y promoción (carrera y retribución), tal como explica Montalvo (2020). Esto es, políticas explícitas de igualdad en el acceso al empleo y la promoción profesional de las mujeres en las distintas ocupaciones y categorías laborales, áreas o departamentos de la empresa. Implica la existencia de una definición neutra de los puestos de trabajo según las competencias técnicas, profesionales y formativas. Ello supone obviar pautas discriminatorias como: disponibilidad horaria y posibilidad de viajar; u omitir las preguntas personales en los procesos de selección: estado civil, cargas familiares... Supone pues, implementar criterios igualitarios de retribución de mujeres y hombres, así como la adecuada valoración de puestos de trabajo teniendo en cuenta la perspectiva de género.

El segundo eje, relativo a la Promoción de la equidad en el trabajo y la corresponsabilidad en los usos del tiempo, implica adoptar medidas para implementar formas flexibles y horarios racionales de organización del tiempo de trabajo, que posibiliten la corresponsabilidad de mujeres y hombres en el trabajo doméstico y de cuidado de personas y que permitan conciliar la vida personal y laboral, siguiendo los trabajos de Torns (2011), Fernández de Castro (2012) o Gómez y Jiménez (2015).

En cuanto a la Prevención y erradicación de las violencias machistas, cabe adoptar medidas contra el acoso sexual y el acoso por razón de sexo, incluyendo las acciones preventivas y sancionadoras y la elaboración de un protocolo de prevención. Esta problemática ha sido constatada en estudios como los de Cruz y Klinger (2011) o Ram (2015).

El cuarto eje incide en la Participación política y social y empoderamiento personal y comunitario de las mujeres, lo que exige la elaboración de un plan de conciliación personal y laboral. También, tener una representación equilibrada de mujeres y hombres en todos y cada uno de los grupos y categorías profesionales, como han constatado entre otros Segovia-Pérez et al. (2019).

Referente a la Visibilización de las mujeres y comunicación no sexista, es preciso promover el acceso de las mujeres a los órganos de dirección para garantizar la representación equilibrada de ambos sexos, inclusive en aquellos cargos masculinizados. También se centra en utilizar lenguajes inclusivos no sexistas ni androcéntricos y publicidad no sexista en la comunicación interna,

productos, servicios y marketing de la empresa, tanto en la comunicación corporativa interna como externa, oral y escrita. El sexismo lingüístico es un fenómeno que empieza a estudiarse en la década de los setenta del pasado siglo XX. Según Bosque (2012), la fosilización lingüística o uso del género hombre es habitual en distintas lenguas. La lengua es un instrumento de poder y por lo tanto un elemento que contribuye a la invisibilización de la mujer. El lenguaje debe ser vehículo de concienciación social (González y Delgado, 2016).

Por último, la Transversalización de la perspectiva de género en las políticas públicas, hace hincapié en la necesidad de un plan de igualdad elaborado y aprobado y de políticas de igualdad de género en todos los departamentos, áreas, secciones, divisiones de la corporación. Existencia de una comisión de Igualdad para el seguimiento y control de tales políticas y de la figura del agente de igualdad. Asimismo, tener indicadores de medición y control de la aplicación efectiva de los planes de igualdad. Esta transversalización o institucionalización del género surge en los textos posteriores a la Tercera Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Nairobi en 1985, y evidencia la necesidad de definir una estrategia que involucre a todos los actores de la sociedad para alcanzar la meta de la equidad de género (Moser, 2005 [1995]).

Discusión de los Resultados

Una vez analizados los planes de igualdad de los diferentes hoteles (Tabla 1), atendiendo a los ejes de acción estratégicos detallados para la implementación de políticas de igualdad en las empresas, se constata que, a grandes rasgos, todos cumplen con lo mínimo exigido. Destaca NH Hotels, la única cadena hotelera que figura entre las 325 empresas incluidas en el índice GEI del 2020. En todos los casos de estudio, solo se habla de género femenino y masculino. En ningún caso figura la discriminación al colectivo Lesbianas, Gais, Bisexuales, Transgéneros e Intersexuales (LGTBI).

Análisis descriptivo de las principales variables

Ejes de acción		II Plan de Igualdad Meliá Hotels (2019)	Plan de Igualdad entre mujeres y hombres NH Hotels Group (n.d.)	Vincci Hoteles (2014)	I Plan de Igualdad de Oportunidades 2017-2021 Senator Hotels & Resorts	Plan de Igualdad entre Mujeres y Hombres en Paradores de Turismo de España (2016 – 2019)
Coeducación y promoción de valores y modelos igualitarios	Políticas de formación en igualdad	x	x	x	x	x
	Políticas de igualdad en la retribución	x	x	x	x	x
Promoción de la equidad en el trabajo y la corresponsabilidad	Políticas de igualdad en el acceso al empleo	x	x	x	x	x
	Políticas de igualdad en la promoción profesional	x	x	x	x	x
	Flexibilidad horaria	x	x	x	x	x
	Conciliación familiar	x	x	x	x	x
Prevención y erradicación de las violencias machistas	Acciones preventivas de acoso sexual	x	x	x	x	x

301 *Noguer-Juncà, Crespi-Vallbona & Sole – Programas de Igualdad de Género en el Sector Hotelero*

	Acciones sancionadas ante acoso sexual		x				x
Participación política y social y empoderamiento personal y comunitario de las mujeres	Representación equilibrada a hombres-mujeres en los departamentos	x		x			x
	Representación equilibrada a hombres-mujeres en los niveles laborales			x	x		x
	Representación equilibrada a hombres-mujeres en los puestos directivos		x	x	x		x
Visibilización de las mujeres y comunicación no sexista	Uso de lenguajes inclusivos no sexistas ni androcéntricos	x	x	x	x		x
Transversalización de la perspectiva de género en las	Plan de Igualdad elaborado y aprobado	x	x	x	x		x

políticas públicas	Comisión de igualdad	x	x	x	x
	Agente de igualdad	x			x
	Indicadore s de medición y control de la aplicación efectiva de los planes de igualdad				

Fuente: Elaboración propia a partir de los Planes de Igualdad de las 5 cadenas hoteleras analizadas

Coeducación y Promoción de Valores y Modelos Igualitarios

Las cinco cadenas hoteleras analizadas constatan en sus planes de igualdad el desarrollo de políticas de coeducación y promoción de valores y modelos igualitarios para generar conocimiento y hacer difusión entre su plantilla, proveedores, clientes, etc. A través de la redacción y publicación en su web de sus respectivos planes de igualdad con medidas como la capacitación y designación de profesionales en igualdad de género, las acciones formativas en todos los departamentos de la empresa en esta materia, la sensibilización de todo el equipo humano, el soporte a entidades que trabajan en favor de la erradicación y de reinserción de víctimas de la violencia de género y la perspectiva de género en las políticas de salud laboral de maternidad y lactancia. Por ello, destaca la formación en materia de principios de discriminación y de igualdad de oportunidades.

En los planes de Meliás y NH Hotelers, se señalan la implementación de canales informativos estables para garantizar la igualdad de oportunidades de los empleados. Se pueden encontrar puntos en común, como son la formación del personal del departamento de comunicación en materia de igualdad y la facilitación de canales de comunicación para conseguir que los empleados puedan expresar sus opiniones y sugerencias, entre otros. Se perciben mínimas diferencias: en Meliá se propone incluir preguntas acerca

de la igualdad en las encuestas que satisfacción de sus empleados mientras que en NH Hotels Group se apuesta por la difusión dentro del empresa del rol de la persona responsable de igualdad.

También se refleja su voluntad de formular políticas retributivas equitativas. A excepción de Vincci Hoteles, el resto de planes evaluados hablan de la eliminación de la brecha salarial entre géneros. Se menciona la voluntad de realizar un estudio del sistema retributivo de la empresa para detectar discriminaciones de género, y, por ende, garantizar la igualdad de retribución entre hombres y mujeres. Únicamente en el caso de Meliá Hotels & Resorts se indica que, para asegurar la transparencia, se deben comunicar los diversos conceptos que rigen la política retributiva empresarial.

Promoción de la Equidad en el Trabajo y Corresponsabilidad con los Usos del Tiempo

La promoción de la equidad en el trabajo en todos los planes de igualdad analizados se centra en los procesos de selección, contratación y formación. En cada uno de ellos se indica, en primer lugar, que el acceso y la permanencia en el puesto de trabajo se basa en criterios objetivos (méritos, capacidades, etc.), y en segundo lugar, que se fomenta la contratación femenina en los departamentos donde la mujer este subrepresentada. Es necesario señalar que se basan casi exclusivamente en la no discriminación del lenguaje escrito y visual de las ofertas de trabajo. Solamente en el caso de Paradores de Turismo de España se anota que se pretende la paridad en los comités de procesos de selección y promoción de trabajadores. Y en el caso de NH Hotels Group y de Meliá Hotels & Resorts se indica la realización de acciones de formación y sensibilización en materia de igualdad a las personas encargadas de los procesos de selección y de promoción.

La corresponsabilidad con los usos del tiempo es otro tema abordado en todos los planes de igualdad analizados. Estos documentos mencionan el uso de los canales de comunicación internos de la empresa como vehículo para informar a sus trabajadores de las novedades legislativas y corporativas acerca de la conciliación de la vida familiar, social y laboral. Es decir, se considera primordial la comunicación como herramienta para fomentar el uso de medidas de corresponsabilidad y sensibilizar a la plantilla. En este punto,

cabe destacar que los planes consideran que las parejas de hecho formalmente constituidas tienen los mismos derechos que las parejas casadas.

Los materiales evaluados citan la adopción de diferentes medidas de conciliación, focalizadas en el cuidado de los hijos y de familiares. Es necesario mencionar que no se observan medidas que solo afecten a mujeres, sino que todos los supuestos consideran a los dos géneros por igual. Así, se anotan disposiciones, básicamente de ampliación de permisos, de flexibilidad horaria y de excedencias, para los progenitores en caso de nacimientos, lactancia, adopción, acogida, hospitalización y/o tratamiento continuado, reproducción asistida y guarda legal o cuidado de familiares. Asimismo, los documentos registran la facilitación de movilidad geográfica voluntaria para el cuidado de menores y demás familiares dependientes. En el caso de Vincci Hoteles y de NH Hotels Group, se anota la potenciación del uso de las videoconferencias para reducir la necesidad de viajes profesionales, y consecuentemente, mejorar la conciliación de la vida personal y profesional.

Asimismo, todos los planes hacen referencia al binomio conciliación-formación, considerando que las personas en situación de excedencia por motivos personales tienen derecho a participar en las acciones formativas y en los procesos de promoción que realice la empresa. En los casos de Paradores de Turismo de España y de Vincci Hoteles especifican la posibilidad de acciones formativas de reciclaje para personas reingresadas a la empresa después de un permiso familiar.

Cabe destacar que únicamente el plan de igualdad de NH Hotels Group propone informar a toda la plantilla sobre la necesaria corresponsabilidad de los varones en el cuidado de las personas dependientes o en las tareas domésticas. No obstante, es una cuestión que queda bastante difusa puesto que solo se menciona “diseño de una formación para toda la plantilla (...) a través de algún folleto, etc.” Así pues, la sensibilización de los hombres en la cooperación en las tareas domésticas es todavía un tema pendiente de los planes de igualdad.

Prevención y Erradicación de las Violencias Machistas

Todos los planes de igualdad consultados plantean la cuestión de la violencia de género, focalizándose en la comunicación y la contratación o en las facilidades que la empresa concede a las empleadas víctimas de violencia de

genero. En el ámbito de comunicación y contratación, se encuentra el plan de igualdad de NH Hotels Group que indica la priorización de contratación de mujeres víctimas de violencia de género, la información a los trabajadores de los derechos de las mujeres víctimas de violencia y la garantía del cumplimiento con los derechos laborales y de salud del artículo 21 de Derechos Laborales y de Seguridad Social de la Ley Orgánica 1/2004.

En cuanto a las facilidades concedidas a trabajadoras víctimas de violencia de género), se encuentran los planes de igualdad de Vincci Hoteles, Meliá Hoteles, Paradores de Turismo de España y de Senator Hotels & Resorts, los cuales se centran en aspectos como la posibilidad de reducir la jornada laboral, solicitar una excedencia o solicitar el traslado a otro centro de trabajo manteniendo las mismas condiciones laborales, etc. Entre ellos, se encuentran diferencias como en los permisos de movilidad laboral (en Vincci de 6 meses, en Meliá de 12 y en Senator de 18 meses), en la adopción de medidas de emergencia (en Meliá la empresa pone a disposición de la víctima, si es necesario, un alojamiento durante 3 días) y en la rehabilitación de las víctimas (en Paradores de Turismo de España se anota la posibilidad de que la empresa asuma los gastos de la ayuda psicológica a la víctima). Es notorio mencionar que el plan de Senator incluye la sensibilización de la plantilla acerca de la violencia de género con formaciones y campañas de concienciación e información.

En este punto, es también importante señalar que todos los planes analizados también abordan la temática del acoso sexual y por razón de sexo. Todos ellos se centran en la formación de la plantilla proponiendo, en el marco de los cursos de formación continua que realizan, la inclusión de un módulo acerca de la prevención del acoso sexual. Formación que deberán realizar todos los empleados, independientemente de su posición laboral. Es necesario señalar que en algunos planes (Senator Hotels & Resorts, Meliá Hoteles y NH Hotels Group) se remarca la formación específica en prevención del acoso sexual y por razón de sexo para directivos y responsables de gestión de equipos.

Asimismo, el conjunto de documentos analizados menciona como acciones la información periódica a la Comisión de Seguimiento del Plan de Igualdad de los procesos abiertos en esta materia y la revisión del protocolo para la prevención del acoso sexual y por razón de sexo, en algunos casos

anotando la periodicidad de revisión (Paradores de Turismo de España anualmente, Senator Hotels & Resorts bianualmente). Incluso, los planes de Vincci Hoteles y de Senator Hotels & Resorts anexan el protocolo. Cabe destacar, que las faltas por acoso sexual y razón de sexo se tipifican como graves y muy graves, no se contemplan las faltas leves. Y NH Hoteles y Paradores indican que se llevaran a cabo acciones sancionadoras si se detectan casos de acoso sexual y por razón de sexo.

Participación Política, Social, Empoderamiento Personal y Comunitario de las Mujeres

La participación y empoderamiento de la mujer también es presente en los planes de igualdad analizados. Exceptuando el caso de Meliá Hotels & Resorts, donde la cuestión es expuesta indirectamente a través de medidas como la igualdad de trato o la búsqueda de la paridad, los demás planes de igualdad hacen referencia a la formación en habilidades directivas para las mujeres con el objetivo de potenciar su acceso a puestos de mayor responsabilidad. Es notorio señalar que Paradores de Turismo de España menciona la organización de talleres específicos donde las directoras de departamento puedan exponer las dificultades encontradas en los puestos de responsabilidad. Solamente el plan de Paradores de Turismo de España menciona que el porcentaje de representatividad de las mujeres en los distintos departamentos debe ser superior al 30%, y que las mujeres tendrán preferencia en el acceso a puestos de dirección.

Cabe destacar que NH Hotels Group y Senator Hotels & Resorts señalan la facilitación de formación e información a sus empleados para conseguir la paridad o el equilibrio en aquellas categorías feminizadas y/o masculinizadas. El plan de igualdad de NH Hotels Group es el único que se propone hacer un seguimiento por sexo de las causas de abandono de los cursos de formación para puestos de responsabilidad.

Para Meliá Hoteles, en igualdad de condiciones, tendrán preferencias las mujeres en aquellos puestos, funciones o grupos en las que se encuentren menos representadas; también Vincci Hoteles manifiesta la voluntad de asegurar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en la organización. Senator Hotels & Resorts tienen el objetivo de garantizar que las categorías

profesionales de la empresa se encuentren representadas de forma paritaria, y también de corregir la discriminación vertical.

Visibilización de las Mujeres y Comunicación no Sexista

Esta temática es trabajada de manera desigual en los planes de igualdad estudiados. En algunos casos solamente se centran en el uso de lenguaje escrito y visual no sexista en las comunicaciones internas y externas de la empresa, como es el caso de Vincci Hoteles y de Paradores de Turismo de España que anotan que en sus ofertas de trabajo no se emplearán imágenes estereotipadas ni lenguaje sexista, y de Senator Hotels & Resorts que se compromete a revisar los documentos, la página web, las nomenclaturas de las tarjetas, los rótulos, etc. Es necesario mencionar que en el caso de Paradores de Turismo de España también se indica la realización de campañas divulgativas en fechas conmemorativas como en el día internacional de la mujer y en el día internacional de la erradicación de la violencia contra la mujer.

En los planes de igualdad de Meliá Hoteles y NH Hotels Group se evidencia una visión más holística puesto que la cuestión del uso de un lenguaje neutro en las comunicaciones internas y externas se aborda de manera más amplia, incluyendo en la memoria anual un capítulo dedicado a las medidas establecidas en el plan de igualdad y su respectivo grado de cumplimiento, así como la revisión y corrección del lenguaje de los contenidos de la intranet de la empresa y de la página web e incorporando en su portal web un espacio dedicado a explicar la política de igualdad, entre otras medidas.

Así pues, se puede afirmar que los diferentes planes de igualdad analizados entienden la necesidad de eliminar las connotaciones sexistas en sus informaciones escritas y visuales a nivel interno y externo, es decir, en los diversos canales de comunicación con los múltiples stakeholders de la empresa. Seguramente, la elevada competitividad genera en las empresas la necesidad de proyectar una imagen positiva (Martínez, Pérez & Rodríguez del Bosque, 2014).

Transversalidad de la Perspectiva de Género en las Políticas Públicas

En la presente investigación se considera que todos los estudios de caso analizados buscan la transversalidad de la perspectiva de género en sus políticas, considerándolo un aspecto básico a abordar en su planificación estratégica presente y futura desde diferentes puntos de vista: cultura empresarial (revisión de las memorias anuales empresariales), políticas de liderazgo (tender a la paridad o equilibrio en los puestos de mando), responsabilidad social corporativa (colaboración con entidades que trabajan por la igualdad de oportunidades), decisiones económicas y financieras (elaboración, aprobación y seguimiento del plan) y políticas de recursos humanos (capacitación de profesionales de igualdad de género), entre otros. En este sentido, todas las cadenas analizadas disponen de un plan de igualdad elaborado y aprobado, y salvo Senator Hotels & Resorts, estos establecimientos tienen una comisión de igualdad para el seguimiento de sus políticas, en las que se indica los miembros que la conformarán y sus funciones. Solo Meliá y Paradores tienen un puesto de Agente de Igualdad para la implementación y seguimiento y control del Plan de Igualdad. A pesar que manifiestan la voluntad de este control, ninguna presenta indicadores para hacer efectivo el monitoreo del cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes de igualdad.

Conclusiones

El objetivo de esta investigación es analizar los planes de igualdad de género en el sector hotelero de Cataluña. Para ello, se han revisado las teorías de género que ponen de manifiesto las diferencias de oportunidades tanto en el ámbito social como laboral. Ello ha permitido visualizar la magnitud de la desigualdad de género y contextualizar los cambios legislativos que han inspirado e impulsado los planes estratégicos de igualdad y los indicadores de género. Finalmente, se han analizado los planes de igualdad de género en distintos casos del sector hotelero catalán.

Del estudio se desprenden diversas consideraciones. En primer lugar, parece evidente la voluntad de las organizaciones de favorecer la igualdad de género, aunque no se constatan demasiadas evidencias, más allá de buenas intenciones y prácticas. Por ello, se reitera la necesidad que las instituciones

públicas contribuyan decidida y activamente a continuar fomentando la responsabilidad individual y colectiva para generar cambios en la interacción cotidiana de los distintos géneros que vayan en la dirección de la eliminación de las relaciones de género jerarquizadas. Sin duda, pues, la acción política aún hoy en día es necesaria para conseguir la igualdad entre géneros en el ámbito laboral. En este sentido, se precisan reforzar los mecanismos de incentivación o penalización de la legislación vigente en esta temática a fin de conseguir cambios significativos en los roles atribuidos a cada género en las estructuras laborales más tradicionales.

Uno de los aspectos en el que los planes de igualdad de género analizados hacen más hincapié, y que de forma más evidente manifiesta las diferencias entre los géneros es la conciliación de la vida personal (familiar) y profesional. Este aspecto, el de generalizar políticas de conciliación de la vida laboral y familiar, de disponer de flexibilidad horaria para la formación, para el cuidado de los hijos o familiares a cargo es relevante, especialmente en el sector hotelero por su alto índice de ocupación femenina en su estructura de base operativa. Los planes analizados en esta investigación se focalizan no solo en las trabajadoras, sino también en los trabajadores, considerando la corresponsabilidad ante tales obligaciones y deberes ciudadanos. Es en esta línea, únicamente NH Hoteles propone acciones para evitar el abandono de los cursos de formación por parte de sus empleadas, lo que hace pensar que algunos cambios en la línea de la promoción de la igualdad de género se están empezando a llevar a cabo en el seno del sector. Así pues, sería necesario generalizar estas actuaciones de concienciación y corresponsabilidad al conjunto de las empresas hoteleras.

No obstante, en los casos analizados se evidencia la falta de referencias a la promoción del liderazgo femenino. Ciertamente, la mayoría de los planes aportan guías de hacia donde se debería ir, pero sin especificar acciones detalladas. Se concluye que todavía se está en los albores de una declaración de principios o de buenas prácticas y de futuras buenas intenciones. Asimismo, existen diferentes ritmos y velocidades de aceptación de la necesidad de impulsar cambios ante las desigualdades de género. Por ello, se precisa de una comunicación transparente de la trayectoria a seguir en la carrera profesional que ofrecen las empresas a fin de fortalecer la igualdad de género.

Cabe señalar pues que no se puede acceder a las políticas internas de recursos humanos, lo que sin duda aunaría en un mejor conocimiento de la realidad formalizada y regularizada (o no) de tales planes de igualdad de género en las respectivas organizaciones.

En este sentido, se percibe una total omisión de indicadores de monitoreo y control de tales planes de igualdad. Sin el seguimiento del avance de las acciones (o buenas intenciones) reflejadas en los planes de igualdad, difícilmente se puede valorar (y cuantificar) en qué medida se llevan realmente a cabo tales planes. Las figuras de la comisión de igualdad y del agende de igualdad deben no solo ser presentes en las organizaciones, sino además velar y evaluar la real formalización de la igualdad en éstas. Queda pues mucho camino todavía por recorrer.

En definitiva, la administración pública tiene una gran responsabilidad en crear el marco en el que deben de desarrollarse las relaciones laborales en el seno de los diferentes sectores de la economía. A pesar de que, desde marzo de 2019, las empresas con más de 50 trabajadores deben tener un plan de igualdad, y que, en marzo de 2020, todas las empresas de más de 150 trabajadores deben tener aprobado el plan de igualdad de género, la velocidad y la realidad en su ejecución distan mucho de lo deseado. No en vano se trata de un primer paso en la dirección para la erradicación de una de las mayores desigualdades existentes en nuestra sociedad. En cualquier caso, la perspectiva de género debe incluirse en todas las empresas, sea cual sea su tamaño y antigüedad. No introducir el enfoque de género en las organizaciones conlleva seguir anclados en un sistema de estratificación cultural e institucional construido que mantiene diferentes expectativas culturales y sociales en función de la categoría sexual mujer y del tradicional “rol de género femenino”, lo que repercute negativamente en el proceso de empoderamiento de las mujeres. El tiempo y los distintos ritmos, así como el grado de convencimiento de las partes actoras en este proceso van a ser claves para la efectiva igualdad de los géneros en las condiciones de trabajo en el sector hotelero, y en el resto de los sectores de la economía.

No hay duda que además de la legislación y de las buenas prácticas empresariales, es necesaria la participación y complicidad del género masculino respecto a la igualdad de género. Sin un win-win de ambos géneros difícilmente se conseguirá una igualdad efectiva.

Referencias

- Bertrand, M.; Black, S. E.; Jensen, S. y Lleras-Muney, A. (2018). Breaking the Glass Ceiling? The effect on board quotas on female labour market outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies*, 86 (1), 191-239. doi: 10.3386/w20256.
- Boone, J., Veller, T., Nikolaeva, K., Keith, M., Kefgen, K. y Houran, J. (2013). Rethinking a glass ceiling in the hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 230-239. doi: 10.1177/193896551349262
- Bosque, I. (2012). *Sexismo lingüístico y visibilidad de la mujer*. Madrid: Real Academia Española.
- Bravo, P. C. y Moreno, P. V. (2007). La interiorización de los estereotipos de género en jóvenes y adolescentes. *Revista de investigación educativa*, 25(1), 35-38.
- Çiçek, D.; Zencir, E. y Kozak, N. (2017). Women in Turkish tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 228-234. doi: 10.1016/j.jhtm.2017.03.006.
- Clevenger, L. y Singh, N. (2013). Exploring barriers that lead to the glass ceiling effect for women in the U.S. hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 12 (4), 376-399. doi: 10.1080/15332845.2013.790258.
- Connell, R. W. (2002). *Gender Short Introductions*. New York: Polity.
- Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) (2019). *Travel and tourism impact 2019 world*.
- Cruz, A. y Klinger, S. (2011). Gender-based violence in the world of work: Overview and selected annotated bibliography. Genova: OIT.
- Eagly, A. H., Diekmann, A. B., Johannesen-Schmidt, M. C. y Koenig, A. M. (2004). Gender gaps in sociopolitical attitudes: a social psychological analysis. *Journal of personality and social psychology*, 87(6), 796. doi: 10.1037/0022-3514.87.6.796.
- Economist Intelligence Unit (2010). *Women's economic opportunity: A new global index and ranking*. Economist Intelligence Unit.
- Ellemers, N., Rink, F., Derks, B. y Ryan, M. K. (2012). Women in high places: when and why promoting women into top positions can harm

them individually or as a group (and how to prevent this). *Research on Organization Behaviour*, 32, 163-184. doi: 10.1016/j.riob.2012.10.003 164.

- Fernández de Castro, P. (2012). El camino hacia la transversalidad de género, el empoderamiento y la corresponsabilidad en las políticas de igualdad de género. *Universitas. Revista de Filosofía, Derecho y Política*, 16, 79-104.
- Gómez, V. y Jiménez, A. (2015). Corresponsabilidad familiar y el equilibrio trabajo-familia: medios para mejorar la equidad de género. *Polis. Revista Latinoamericana*, 14(409), 1-17. doi:10.4067/s0718-65682015000100018.
- González, M. C. y Delgado de Smith, Y. (2016). Lenguaje no sexista: una apuesta por la visibilización de las mujeres. *Comunidad y Salud*, 14 (2), 86-95.
- Grasmuck, S. y Espinal, R. (2000). Market success or female autonomy? income, ideology, and empowerment among microentrepreneurs in the Dominican Republic. *Gender and Society*, 14 (2), 231-255. doi: 10.1177/089124300014002002.
- Hughes, M. y Steven, A. T. (2003). Gender differences in whites' racial attitudes: are women's attitudes really more favorable? *Social Psychology Quarterly*, 66 (4), 384-401. doi: 10.2307/1519836.
- Hurley, D. y Choudhary, A. (2016). Factors influencing attainment of CEO position for women. *Gender in Management*, 31 (4), 250-265. doi: 10.1108/GM-01-2016-0004.
- Keohane, N. O. (2019). Women, power & leadership. *Daedalus*, 149 (1), 236-250. doi: 10.1162/daed_a_01785.
- Martínez, P., Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2014). CSR influence on hotel brand image and loyalty. *Academia Revista Lationamericana de Administración*, 27(2), 267-283. doi:10.1108/ARLA-12-2013-0190
- Montalvo, J. (2020). El trabajo desde la perspectiva de género. *Revista de la Facultad de Derecho*, 49, 1-19. doi:10.22187/rfd2020n49a6.
- Moser, C. (2005). *An introduction to gender audit methodology: its design and implementation in DFID Malawi*. Londres: Overseas Development Institute.
- Moser, C. (1995). *Planificación de género y desarrollo. Teoría, práctica y capacitación*. Lima: Flora Tristán.

- Oakley, J.G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27, 321–334. doi: 10.1023/A:1006226129868.
- Organización de las Naciones Unidas (1979). *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer*. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.
- Observatori del Treball i del Model Productiu (2019). *Balanç turístic anual any 2018*. Barcelona: Observatori del Treball i del Model Productiu.
- Organización Internacional del Trabajo (2019). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2019*. Nueva York: Organización Internacional del Trabajo.
- Organización Mundial del Turismo (2020). *Global Report of Women in Tourism*. Organización Mundial del Turismo.
- Pai, K. y Vaidya, S. (2009). Glass ceiling: role of women in the corporate world. *Competitiveness review: An International Business Journal*, 19 (2), 106-113. doi: 10.1108/10595420910942270.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2019). *Human Development Report 2019. Beyond income, beyond averages, beyond today: Inequalities in human development in the 21st century*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Ram, Y. (2018). Hostility or hospitality?. A review on violence, bullying and sexual harassment in the tourism and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 21 (7),760-774. doi: 10.1080/13683500.2015.1064364.
- Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación (2019).
- Ridgeway, C. L. y Correll, S. J. (2004). Unpacking the gender system: a theoretical perspective on gender beliefs and social relations. *Gender and Society*, 18 (4), 510-531. doi: 10.1177/0891243204265269.
- Risman, B. J. (1998). *Gender vertigo: American families in transition*. New heaven: Yale University Press.
- Risman, B. J. (2004). Gender as a social structure: theory wrestling with activism. *Gender and Society*, 18 (4), 429-450. doi: 10.1177/0891243204265349.

- Risman, B.J. y Davis, G. (2012), From sex roles to gender structure. *Sociopedia.isa*. doi: 10.1177/205684601271.
- Santero-Sanchez, R.; Segovia-Pérez, M.; Castro-Nuñez, B.; Figueroa-Domecq, C. y Talón-Ballesteros, P. (2015). Gender differences in the hospitality industry: a job quality index. *Tourism Management*, 51, 234-246. doi: 10.1016/j.tourman.2015.05.025.
- Schruijer, S. G. L., (2006). Do women want to break the Glass Ceiling? a study of their career orientations and gender identity in the Netherlands. *Management Review*, 17 (2), 143-154. doi: 10.5771/0935-9915-2006-2-143.
- Segovia-Pérez, M.; Figueroa-Domecq, c.; Fuentes-Moraleda, L. y Muñoz-Mazón, A. (2019). Incorporating a gender approach in the hospitality industry: female executives' perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 184-193. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.05.008.
- Torns, T. (2011). Conciliación de la vida laboral y familiar o corresponsabilidad: ¿el mismo discurso?. *RIDEG: Revista Interdisciplinar de Estudios de Género*, 1 (11), 5-13.
- Trupp, A. y Sunanta, S. (2017). Gendered practices in urban ethnic tourism in Thailand. *Annals of Tourism Research*, 64, 76-86. doi: 10.1016/j.annals.2017.02.004.
- Tucker, H. (2007). Undoing shame: tourism and women's work in Turkey. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 5 (2), 87-105. doi: 10.2167/jtcc089.0.
- Udry, R. (2000). Biological limits of gender construction. *American Sociological Review*, 65 (3), 443-457. doi: 10.2307/2657466.
- Vega, P. J.; Santero, R.; Castro, B. y Gómez, N. E. (2016). Women directors, critical mass and gender wage gap. Evidence for Spain. *Estudios de Economía Aplicada*, 34 (1). doi: 10.25115/ae.v34i1.301.

315 *Noguer-Juncà, Crespi-Vallbona & Sole – Programas de Igualdad de Género en el Sector Hotelero*

Ester Noguer-Juncà Universitat de Girona

E-mail address: ester.noguerjunca@udg.edu

Montserrat Crespi-Vallbona Universidad de Barcelona

E-mail address: mcrespi@ub.edu

Joan Sole Universitat de Girona

E-mail address: joan.sole@udg.edu