

UNIVERSIDAD ANTONIO RUIZ DE MONTOYA

Facultad de Ciencias Sociales



PERSPECTIVAS DE DESARROLLO PROFESIONAL FEMENINO EN EL TOUR OPERADOR DE TURISMO “LIMA TOURS SAC”: TEORÍA DEL TECHO DE CRISTAL

Tesis para optar al Título Profesional de Licenciada en Turismo Sostenible

Presenta la Bachiller

ESTHER ROYALENE GUZMAN BANDA

Presidente: Gloria Maria Armestar Bruno

Asesor: Neptali Angel Franco Tarazona

Lector: Monica Yurlissa Lovera Quesñay

Lima – Perú
Agosto de 2025



UARM

Universidad
Antonio Ruiz
de Montoya

Anexo N.º 3 - Reglamento General de Grados y Títulos de Pregrado y Posgrado
Aprobado por Resolución Rectoral N° 150-2023-UARM-R

INFORME DE ORIGINALIDAD

Sres.

CONSEJEROS

Pte.

De nuestra consideración:

Por la presente nos dirigimos a Ustedes para saludarlos e informar al Consejo Universitario sobre el producto académico elaborado por GUZMAN BANDA, Esther Royalene, quien solicita la obtención de su título profesional a través de la sustentación de una tesis.

El producto académico elaborado tiene como título "Perspectivas de desarrollo profesional femenino en el tour operador de turismo "Lima Tours SAC": Teoría del Techo de Cristal"

Por tanto, en nuestra condición de Asesor de producto académico y de integrante de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Sociales respectivamente, declaramos que el producto académico de Esther Royalene GUZMAN BANDA, ha sido examinado con el programa antiplagio *Turnitin* para identificar su nivel de coincidencias.

El resultado que arroja el programa es de 8 % de similitud, el cual proviene de fuentes de información que han sido debidamente citadas o reconocidas utilizando las normas del sistema APA.

Sin otro particular, quedo de ustedes.

Firmado en Lima, el 2 del mes de febrero de 2026

Atentamente,

Neptali Angel Franco Tarazona
Asesor

Eduardo Vega Luna
Presidente/ Secretario de la Comisión

*Conforme a lo establecido en el documento de identidad

EPÍGRAFE

“No se puede expresar mejor. En el seno del mundo dado le corresponde al hombre hacer triunfar el reino de la libertad; para lograr esta victoria suprema es necesario, entre otras cosas, que más allá de sus diferenciaciones naturales los hombres y mujeres afirmen sin equívocos su fraternidad”.

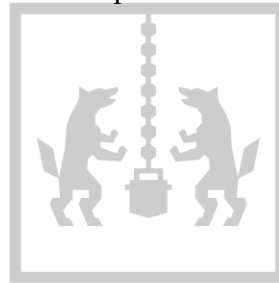
Simone De Beauvoir



DEDICATORIA

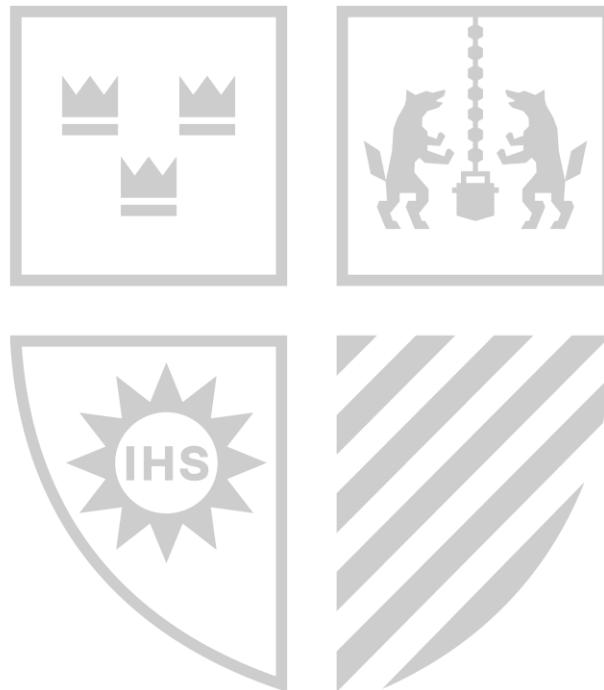
A Elidia y Gregorio que me dieron las armas para crecer, a mis queridos hermanos Jazmín y Francisco que fueron cómplices en este camino profesional, a Pepe por su fiel y cálida compañía, a mi Lu por estar siempre para ahí y, finalmente, al querido Padre

Edwin por recordarme la tarea pendiente.



AGRADECIMIENTO

A Milagros quien me animó a cerrar esta etapa y ayudó darle la forma, a Enrique por su total confianza y, con mención especial, a Neptalí por su apoyo y compromiso incondicional.



RESUMEN

El presente producto académico tiene como objetivo desarrollar una investigación sobre la vigencia de la teoría del Techo de Cristal (TC) a través de la percepción de los colaboradores del tour operador receptivo Lima Tours. Para lo cual, se plantea como hipótesis que el desarrollo profesional del personal del tour operador receptivo Lima Tours está alineando a sus políticas internas; sin embargo, los aspectos culturales y sociales del entorno influyen en este proceso, pudiendo ser factores que limiten o promueven lo planeado por la empresa.

Para el desarrollo de este producto, se optó por realizar una investigación cualitativa basada en el estudio del personal del tour operador Lima Tours y la metodología utilizada es de carácter inductivo. Por lo que, se realizaron entrevistas semiestructuradas a ocho (8) colaboradores de la empresa que fueron escogidos teniendo en cuenta el cargo ejecutivo ocupado.

De las entrevistas obtenidas se puede indicar que, la teoría del Techo de Cristal no está presente en desarrollo laboral de las trabajadoras del tour operador Lima Tours. Las limitaciones que esta teoría presenta son, para estas trabajadoras, aspectos motivadores e, incluso, factores que promueven su desarrollo laboral. Se puede resaltar el valor que se otorga a la competitividad sobre las cuestiones de género para ir creciendo en la empresa. Es así como, la preparación, el esfuerzo y la experiencia son el pilar para la promoción interna, lo que está profundamente interiorizado entre las entrevistadas. Por lo que, se recomendó como una buena práctica aplicar la investigación en todos los colaboradores de Lima Tours para verificar que lo dicho por esta muestra es una realidad dentro de la empresa o solo puede concluirse para el personal de gestión.

Palabras clave: techo de cristal, prejuicios sociales, competencias laborales, tour operador y puestos de dirección.

ABSTRACT

The following academic research aims to explore the relevance of the Glass Ceiling theory through the perceptions of employees at the inbound tour operator Lima Tours. The study hypothesizes that the professional development of Lima Tours' personnel aligns with the company's internal policies; however, cultural and social factors in the external environment may influence this process, potentially limiting or promoting the company's intended outcomes.

To develop this product, a qualitative research approach was chosen, focusing on a case study of the staff at the inbound tour operator Lima Tours. The methodology applied followed an inductive approach. Therefore, semi-structured interviews were conducted with eight (8) company employees, selected based on their positions within the company.

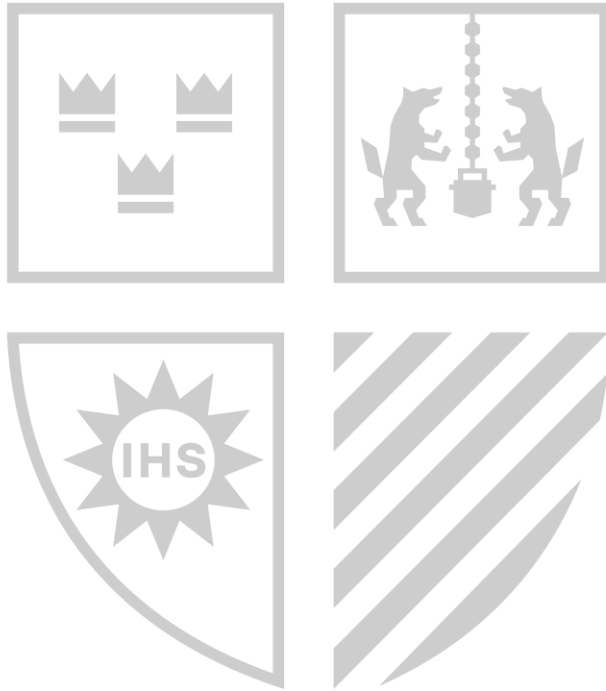
The interviews revealed no evidence of the Glass Ceiling theory in the professional development of female employees at Lima Tours. Factors commonly associated with this theory were described as motivational and, in some cases, as contributors to professional growth. Competitiveness was emphasized over gender considerations as a central driver of advancement within the organization. Preparation, effort, and experience were identified as key foundations for internal promotion. It was recommended that the study be extended to all employees of Lima Tours to determine whether these findings are representative of the organization as a whole or specific to management staff.

Keywords: glass ceiling, social bias, job competencies, tour operator, executive positions.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1. Problema	14
1.2. Hipótesis	18
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo principal	18
1.3.2. Objetivos específicos	19
1.3.3. Metodología	19
1.4. Justificación	21
1.4.1. Importancia de la investigación	21
1.4.2. Viabilidad.....	21
1.4.3. Límites	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	23
2.1. Conceptos básicos de la investigación.....	23
2.1.1. Teoría del Techo de Cristal (TC).....	23
2.1.2. Definición de estereotipo	25
2.2. Definiciones vinculantes	26
2.2.1. Puesto de dirección	26
2.2.2. Desarrollo profesional.....	27
2.2.3. Competencias laborales.....	28
2.2.4. Tour operador.....	28
2.3. Datos sobre la empresa	29
2.3.1. Elección de la empresa.....	29
2.3.2. Constitución	30

2.3.3. Fundación de la empresa.....	30
2.3.4. Número de trabajadores	31
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y ANÁLISIS	32
3.1. Entrevista a trabajadoras con nivel jerárquico de toma de decisiones: Recopilación de la percepción sobre supuestos vinculantes a la Teoría del TC.....	32
3.1.1. Aspectos internos.....	32
a. Información Personal	32
b. Información Académica.....	34
c. Información del ámbito Familiar	36
d. Información del puesto ocupado	39
3.1.2. Factores externos	47
a. Supuestos vinculados a puestos de dirección.....	47
b. Supuestos sobre las instituciones	57
c. Sesgos vinculados al Sector Turismo.....	61
3.2. Análisis de los resultados de las entrevistas: Vigencia de la Teoría del TC.....	70
Conclusiones.....	76
Recomendaciones	77
Referencias Bibliográficas.....	78
Anexo.....	83



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se ha desarrollado teniendo como base el escenario descrito por la teoría del Techo de Cristal (TC). Teoría que describe la Organización Mundial del Trabajo (OIT, 2008) como aquellas barreras invisibles basadas en los estereotipos sociales o culturales que limitan el crecimiento profesional de las mujeres y; que están presentes en las instituciones favoreciendo a los trabajadores varones y limitando el acceso a puesto de decisión a las trabajadoras.

Por lo que, el objetivo del estudio es validar la vigencia de la teoría del TC a través de la percepción de los colaboradores del tour operador Lima Tours SAC. De acuerdo con ello, se espera determinar si existen aún barreras culturales o sociales limitantes para que las colaboradoras continúen su crecimiento profesional o si, por el contrario, las barreras han desaparecido.

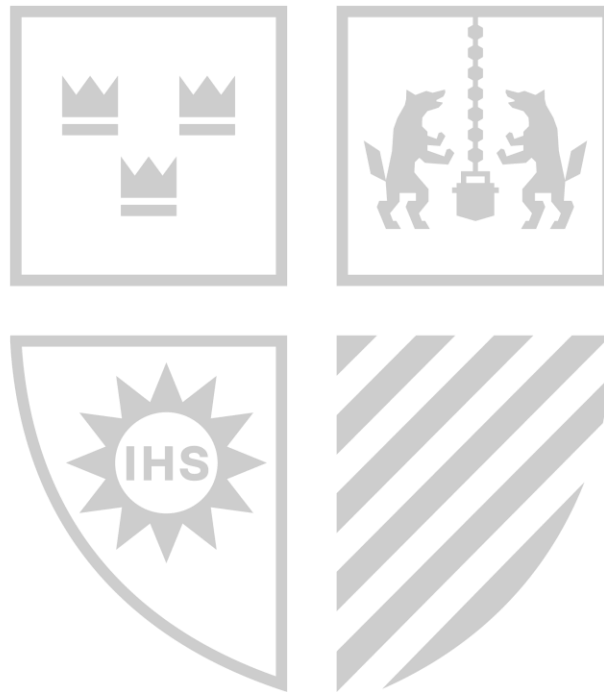
El desarrollo de esta investigación basada en la teoría del TC motiva a dirigir la mirada al crecimiento profesional de las trabajadoras del sector turismo para este caso, a un tour operador. Aportando a las empresas, las herramientas para construir una gestión del talento humano adaptado a las necesidades e intereses de su personal femenino.

Para el desarrollo de la tesis, se aplicó una investigación cualitativa basada en un carácter inductivo. Es así como, se aplicó entrevistas semiestructuradas a 8 colaboradoras del tour operador Lima Tours SAC. La elección de las trabajadoras fue referida a personal que tiene rango jerárquico medio alto que esté trabajando por lo menos un (1) año en la empresa y viva en la ciudad de Lima.

La tesis se divide en tres capítulos, conclusiones y recomendaciones. El primero desarrolla el problema de la investigación y presenta la hipótesis del estudio, el objetivo principal y objetivos secundarios, la metodología utilizada, la viabilidad del producto académico propuesto y la justificación de la elección del trabajo. El segundo capítulo contiene el marco teórico y se divide en, conceptos que sostienen la investigación como

teoría del Techo de Cristal y definición de estereotipos y, por otro lado, desarrolla conceptos vinculantes a la empresa como tour operador, puestos de dirección, desarrollo profesional y competencia laboral; así también, se describen los datos de la empresa objeto de estudios.

El tercer capítulo presenta el resultado de las entrevistas hechas a las colaboradoras de Lima Tours y se realiza el análisis de las repuestas. Se subdivide en data personal, académica, del puesto, de la empresa, del turismo y de la teoría del TC. Finaliza la investigación estableciendo las conclusiones y las recomendaciones a las que llega esta investigación.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este capítulo tiene como finalidad mostrar el problema de la investigación realizada; para ello, presentamos el objetivo principal y los objetivos específicos que han marcado la exploración de la situación. En esta sección se establece, además, la hipótesis planteada como eje del trabajo. Finalmente, se explica la metodología utilizada para la recopilación de la información y su tratamiento.

1.1.Problema

El escenario mundial muestra que la brecha laboral de género sigue presente y los procesos para reducirla están ralentizados. Asimismo, si la situación de la mujer en el ámbito laboral es dificultosa, que esta población acceda a los puestos de gerencia o dirección resulta más desafiante.

La industria turística cuenta con un alto porcentaje de fuerza laboral femenina frente a la masculina; por ello, la presencia de mujeres en cargos de dirección o decisión debería seguir esta tendencia. Sin embargo, las cifras indican lo contrario y, en ese sentido, deberíamos preguntarnos cuáles son los factores sociales o culturales que influyen en esta situación o si son las empresas las que ponen los límites al ascenso de las mujeres a este nivel jerárquico. Por ello, es necesario investigar sobre si la tendencia se mantiene y qué matices podría tener de acuerdo con los sectores y rubros económicos

Thomas Baum (2013) realizó una investigación para la Organización Internacional del Trabajo denominada “*International perspectives on women and work in hotels, catering and tourism*”. Los resultados muestran que este es un sector ocupado mayoritariamente por mujeres en puestos como meseras, limpiadoras, vendedoras de agencias de viajes, guías turísticas. Sin embargo, este grupo mayoritario ocupa los puestos

de nivel más bajo y de poca oportunidad de crecimiento profesional. Por el contrario, los hombres, grupo minoritario del sector, se ubican en puestos gerenciales. Es una situación que muestra una desigualdad de género, a través de una segregación vertical y horizontal. Teniendo en cuenta que, la segregación vertical impide a las mujeres convertirse en actores económico en este sector.

Baum muestra una contradicción en la situación descrita; mientras que, la mayor fuerza laboral del turismo son las mujeres, su representatividad resulta ser mínima en los puestos de toma de decisión o de nivel alto del sector. Este problema ha sido investigado en otros sectores económicos y en el turístico se está empezando a recoger información de su impacto social y económico.

En el informe “Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio”, se analizó una encuesta a trece mil empresas de todo el mundo en referencia a la situación de la mujer en puestos de dirección. Dando como resultado que, a nivel mundial, las mujeres tienen menos probabilidades de ser incluidas en la fuerza laboral de sus países. En el 2018, solo el 48,5% de la población femenina en edad laboral estaba empleada; mientras que, en el caso de los hombres, este porcentaje era del 75%, lo que demostró una diferencia de participación en el mercado laboral de 26,5% entre ambos grupos. La mitad de las empresas indicaron que menos del 30% total de puestos son ocupados por mujeres en el nivel directivo básico. El 27 % de las empresas señala que el nivel directivo intermedio tiene una variación de ocupación de mujeres en 11 % al 29 %. En los cargos directivos superiores, el 57 % de las empresas declara que menos del 30% de los puestos son ocupado por mujeres. Finalmente, el 58% de las empresas señalan que menos del 30% de cargos de máximo nivel son ocupados por mujeres. Por lo que se reafirma que existe muy poca presencia femenina en los puestos de dirección o en cargos de liderazgo a nivel mundial (OIT, 2019).

De acuerdo con el “Informe mundial sobre las mujeres en el turismo” de las 500 empresas de la lista de Fortune se identificó que solo habían 24 CEO mujeres en el 2018, es decir un 4,8% del total. Se recogió data de los años 2014 al 2018 y se encontró que, de 462 empresas con 19,6 millones de empleados, las mujeres siguen siendo las menos apreciadas para ocupar puestos de toma de decisión y hay un mayor énfasis de esta tendencia en mujeres de color. La proporción de hombres y mujeres ocupando puesto de dirección en el sector privado de turismo es de 62% y 38% respectivamente. Este informe cita al documento de Women in Hospitality, Travel and Leisure para resaltar que, según esta investigación, del total de los miembros de los comités ejecutivos solo el 25,5% son

mujeres y la mayoría de ellas están adscritas a las unidades de recursos humanos y no tanto en áreas como finanzas o comercial (Organización Mundial del Turismo, 2019).

El “Global Gender Gap Report” documento elaborado por el World Economic Forum - WEF y publicado en junio 2024, indica que, el porcentaje de mujeres contratadas para puestos de alta dirección hasta esa fecha fue de 31,7%. Si se revisa el porcentaje del año 2016 este fue de 30,4%; es decir, el crecimiento de mujeres en la alta dirección fue de 1,3% en un lapso de 7 años y se puede considerar un aumento bastante lento. Otro importante dato es que las industrias a las que las mujeres tienen mayor acceso a puesto de alta dirección son las de servicio al consumidor, educación y gobierno y sector público llegando alcanzar porcentajes de 62%, 59% y 59%, respectivamente (WEF, 2024).

El informe de resultados del “Ranking PAR 2019 Perú” reúne data sobre equidad de género de 194 organizaciones del país. En cuanto a la estructura organizacional, la mayor concentración de personal femenino se encuentra en la sección de ventas con un 59,2 %. A medida que la jerarquía de la empresa avanza este porcentaje empieza a descender. En el quinto nivel de la empresa, las mujeres representan el 48,8 %, mientras que en el primer nivel el 30 % y en el directorio el 22,2 %. Por otro lado, la representación de la mujer por áreas muestra mayor concentración de personal femenino en Recursos Humanos con un 70 % y en Comunicaciones con un 68,8 %. Mientras que, en las áreas de Informática y Producción, las mujeres representan un 19,9 % y 29,1% respectivamente (Aequales, 2019).

Selene Cueva (2019) en su investigación “Moviendo la aguja: Acciones para cerrar la brecha de género en el sector privado”, nos da conocer que en el sector Hotelería, Turismo y Transportes, la presencia de la mujer en la estructura organizacional de las empresas peruanas se concentra en los niveles quinto (personal administrativo) con un 45,8 %, cuarto (coordinadores y/ o analistas) con un 50,2 % y segundo (gerentes de áreas) con un 46,9 %. En el primer nivel (gerencia general) este porcentaje disminuye casi a la mitad con un 28,2 % de mujeres que ocupan el cargo. En cuanto a las juntas directivas, este porcentaje disminuye, nuevamente, a 11,1%.

Las anteriores investigaciones podrían concluir que la falta de acceso a los puestos de alta dirección estaría relacionada con pocas profesionales o especializadas en turismo y hotelería. Sin embargo, en el caso del Perú, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) muestra lo contrario en la información sobre postulantes, matriculados y egresados de carreras afines al sector turismo entre los años 2016 y 2017 registrada en el Sistema de Información Bienal (SIBE). El número total

de postulantes, en el 2016, fue de 7539, de ellos el 33% fueron varones y 67% mujeres. En el 2017, el total postulantes fue de 7945, los varones representaron 32% y las mujeres 68%. Los matriculados, en el 2016, fueron 21375 de los cuales 32.16% fueron varones y 68.84% mujeres. En el 2017, el total de matriculados fue de 18502, el 32.15% fueron varones y 67.85% mujeres. Finalmente, en el 2016, el número de egresadas fue de 1962 y varones de 731. El 2017 mantuvo la tendencia registrándose 882 egresadas y 370 egresados (SUNEDU, 2021).

Resultados similares se expusieron en el artículo “La doble brecha de género en profesionales de turismo: evidencias de la Norpatagonia Argentina”, Zanfardini, Jalil y Gutauskas (2022), mostraron que las mujeres tienen un mayor nivel de educación frente a los hombres; ya que, el 48% de las mujeres tiene estudios universitarios y el 19,2% de posgrado. Los varones que trabajan en turismo alcanzan los niveles de estudios secundarios y técnicos en un 23% respectivamente. Sin embargo, el estudio demostró que, en los puestos jerárquicos de dirección ocupados por hombres, estos tienen un menor nivel educativos que sus pares mujeres. Es decir, existe una menor exigencia para ellos.

Otro estudio que destacar es el realizado por la Universidad Rey Juan Carlos que en el año 2013 publica “Mujer y Techo de Cristal en el Sector Turismo”. Se efectuó una encuesta a 617 mujeres que ocupan puestos directivos en cadenas hoteleras y hoteles de 3, 4 y 5 estrellas con presencia en la Comunidad de Madrid. Una de las conclusiones del estudio es que existía una masculinización de los puestos directivos y presencia de puestos de trabajos con rasgos estereotipados. Ello referido a que, las direcciones consideradas “suaves” como Marketing (69,2%), Formación (77,8%), Dirección Comunicación (75%) y Community Manager (71,4%) estaban ocupadas por mujeres y las de Administración, Dirección de Expansión, Dirección estratégica o Dirección de Negocio que se consideran “duras” eran lideradas exclusivamente por hombres y; en las direcciones relacionadas con sistemas o tecnología se seguía el patrón de las anteriores, sin presencia de directoras. Otra conclusión a la que se llegó es que techo de cristal en Turismo no solo mostraba desigualdad, sino que constituía un problema en cuanto a la fuga de talento. El 75% de las encuestadas consideraba que el sector hotelero necesitaba una dedicación absoluta y, en consecuencia, el sacrificio de vida personal. Además de ello, en el sector, era notoria la concentración de los hombres en puestos directivos. En ese sentido, tres de cada 10 directivas consideraban que su ascenso o adjudicación de nuevos proyectos tenía menores posibilidades que la de los hombres. Finalmente, el 76%

de ellas consideró que para alcanzar el mismo nivel jerárquico que sus pares hombres debió demostrar mayores capacidades (Universidad Rey Juan Carlos, 2013).

Luego de lo expuesto en los párrafos anteriores, se aprecia diferencias en la distribución de mujeres y hombre en sectores y niveles jerárquicos de la empresa. En el caso del turismo, la alta ocupación laboral femenina del sector no muestra la misma tendencia cuando se contabiliza a las mujeres que ocupan los puestos de dirección.

Por lo cual, resultó interesante investigar la vigencia de esta tendencia en el sector turismo al 2024; es decir, detectar si la teoría del TC está vigente o no en las empresas de turismo y, como muestra, enfocamos el estudio en un tour operador receptivo de Lima Metropolitana.

1.2.Hipótesis

La presente investigación se desarrolló tomando como referencia la Teoría del Techo de Cristal para el caso del tour operador receptivo Lima Tours SAC; ello a través de la percepción de las trabajadoras con nivel jerárquico de toma de decisiones de esta empresa.

En ese sentido, la hipótesis que se plantea es la siguiente: “El desarrollo profesional del personal del tour operador receptivo Lima Tours está alineando a sus políticas internas; sin embargo, los aspectos culturales y sociales del entorno influyen en este proceso, pudiendo ser factores que limitan o promueven lo planeado por la empresa”.

1.3.Objetivos

Planteada la hipótesis, podemos indicar cual es el objetivo principal y los específicos que determinaron el desarrollo de la investigación.

1.3.1. Objetivo principal

Desarrollar una investigación sobre la vigencia de la teoría del Techo de Cristal a través de la percepción de las colaboradoras con nivel jerárquico de toma de decisión del tour operador receptivo Lima Tours SAC.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Analizar la teoría del Techo de Cristal y el concepto de estereotipo desde las distintas miradas de investigación.
- b. Determinar el ámbito de la investigación a través de la definición de los conceptos de puestos de dirección, desarrollo profesional y tour operador receptivo.
- c. Identificar las percepciones de las trabajadoras de nivel jerárquico de toma de decisión de un tour operador receptivo sobre su desarrollo profesional y en torno al impacto de políticas laborales y prejuicios sociales descritos en la teoría del TC.
- d. Interpretar los resultados de las entrevistas realizadas para determinar si la teoría del Techo de Cristal aún está vigente desde la percepción de las trabajadoras que participaron.

1.3.3. Metodología

Esta es una investigación cualitativa basada en un estudio de caso. La metodología aplicada en el desarrollo de la tesis es de carácter inductivo; para lo cual, se realizó entrevistas a ocho (8) trabajadoras con nivel jerárquico de toma de decisiones del tour operador receptivo Lima Tours SAC. Estas representan el 25% del total de este nivel.

La metodología tomó como punto de partida los conceptos expuestos en el marco teórico del segundo capítulo de este trabajo y desarrolló una investigación que busca identificar las percepciones y particularidades de un tour operador receptivo de Lima desde la mirada de sus trabajadoras con nivel jerárquico de toma de decisiones sobre el crecimiento laboral femenino con respecto a las barreras sociales y culturales basadas en los supuestos planteados en la teoría del TC.

a. El proceso

El procedimiento de la tesis empezó con la recopilación de conceptos que permitirán dar un marco teórico al tema de estereotipos y de crecimiento laboral, como puntos centrales de la tesis. Para luego, recopilar información de las percepciones de las entrevistadas en el marco de los conceptos antes mencionados.

Los aspectos cualitativos se refieren al contenido descriptivo y exploratorio que se extrajo de los documentos o publicaciones utilizadas. Para obtener el marco conceptual que sustenta la información se recurrió a la teoría existente sobre estereotipos y oportunidades laborales. Asimismo, la información sobre la situación laboral femenina fue recogida de los documentos de organizaciones especializadas y, para el concepto de estereotipos se prefirió elegir a investigadores especializados en este tema. Finalmente, se identificó, en las entrevistas con las trabajadoras de mando medio y alto, aspectos relacionados al ambiente laboral, estereotipos y crecimiento laboral.

b. Técnica e Instrumentos

Para el desarrollo de esta investigación, se optó por elegir los siguientes instrumentos para recabar la información que sostiene el presente trabajo.

- **Publicaciones de organismos internacionales.** Estos basados en debates sobre cuestiones de derechos laborales, humanos y turísticos. De ellas, se pudo extraer información actualizada para determinar la coyuntura presente del problema planteado.
- **Investigaciones sobre estereotipos en la sociedad y en ámbito laboral.** Para identificar las teorías y conceptos de este estudio se recurrió a investigaciones desde varios escenarios y diferentes perfiles estudio de ciencias distintas que aporten a la exposición de ideas y a la construcción de las entrevistas.
- **Entrevistas semi-estructuradas.** Estas fueron dirigidas a trabajadoras del tour operador receptivo Lima Tours SAC que ocupen cargos medios y altos. Con este tipo de entrevistas, se pudo extraer la información que se necesitaba para identificar las percepciones sobre el problema planteado. Así mismo, las preguntas abiertas tuvieron como objetivo profundizar y ampliar en temas cualitativos.
- **Criterios de selección de la muestra o caso.** Esta investigación fue un estudio de caso y se entrevistó a ocho (8) trabajadoras de mandos medios y altos de un tour operador receptivo de Lima. Los casos se seleccionaron teniendo en cuenta su puesto laboral, tiempo mínimo un año en la empresa y domiciliadas en Lima.

1.4. Justificación

1.4.1. Importancia de la investigación:

La importancia de esta investigación fue la de validar la vigencia de la teoría del Techo de Cristal en el desarrollo profesional de las trabajadoras del tour operador Lima Tours SAC.

Los testimonios presentados, en esta investigación, aportan una mirada actual sobre desarrollo profesional de las trabajadoras con nivel jerárquico de toma de decisiones del tour operador receptivo Lima Tours SAC y su percepción de crecimiento en esta empresa a través de los supuestos de la Teoría del TC.

La finalidad es identificar si la teoría del Techo de Cristal está vigente en una empresa de turismo, para ello, utilizaremos el testimonio de las trabajadoras del tour operador receptivo Lima Tours SAC y su mirada a los supuestos de la Teoría del TC.

1.4.2. Viabilidad:

El problema de la investigación es viable; ya que, como se demostró en el capítulo primero, existe una creciente población femenina profesional en varios rubros laborales. En el caso de carreras de turismo y sus afines, la población estudiantil se compone mayoritariamente de mujeres. Por tanto, deberíamos esperar que este grupo ocupe la mayor cantidad de puestos directivos o de responsabilidad en las empresas turísticas y, para nuestra investigación, en un tour operador receptivo de Lima Metropolitana.

Las entrevistas a las colaboradoras de mando medio y alto del tour operador receptivo Lima Tours SAC nos mostraron un escenario real y actual sobre la relación entre la vida social y desarrollo profesional cuyos resultados se contrastan con las afirmaciones de la teoría del Techo de Cristal. En consecuencia, podemos determinar si esta teoría está vigente o no para este caso.

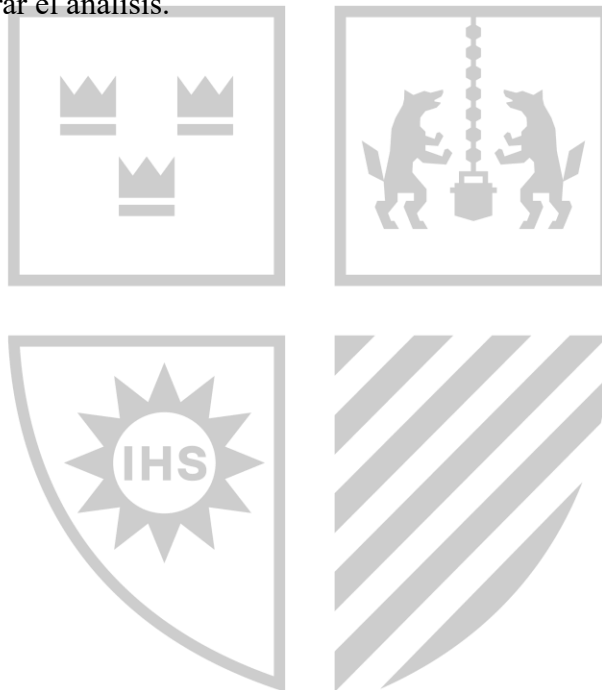
1.4.3. Límites:

La mayor limitación para elaborar esta investigación fue la poca bibliografía sobre la aplicación de la teoría del Techo de Cristal, lo cual resultó más difícil cuando se buscó documentación específica sobre empresas turísticas.

La investigación tuvo que construirse desde otros estudios no referidos al sector del turismo o desde la mirada nacional. Por lo cual, el documento fue construido en base a otras investigaciones y experiencias internacionales o de otros sectores como se evidenció en el planteamiento del problema.

La otra barrera presente para el desarrollo de la investigación fue la negación de tres tours operadores para realizar las entrevistas a sus trabajadoras. En dos casos, no tuvimos respuesta de las empresas y en uno nos informaron que podían dar entrevistas de formar personal pero no como empresa.

Finalmente, el resultado de esta investigación puede parecer limitante en cuanto a la cantidad de la muestra; sin embargo, el objetivo principal no es generalizar el resultado sino inspirar el análisis.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Este capítulo consta de tres secciones. La primera desarrolla los conceptos básicos de la investigación: teoría del techo de cristal y estereotipos. La siguiente sección define conceptos vinculantes a la investigación como desarrollo profesional, puestos de dirección, competencias laborales y tour operador. Finalmente, se desarrolla información de datos de la empresa objeto de estudio.

2.1. Conceptos básicos de la investigación

2.1.1. Teoría del Techo de Cristal (TC)

La cadena de noticias BBC Mundo realizó, en el año 2017, una entrevista a Marilyn Loden quien fuera la persona que enunció por vez primera la expresión “techo de cristal”. Según su testimonio, Loden cuenta que, durante una mesa redonda en 1978, se hablaba sobre las aspiraciones de la mujer y cómo su crecimiento profesional se estancaba en los puestos de gerencia mediana, incapaces de seguir creciendo en la empresa. Para ella, las causas de este estancamiento no eran de índole personal sino cultural y a ello lo denominó “techo invisible de cristal”. Ejemplificó lo dicho, recordando que, como profesional de Recursos Humanos, era más importante para su jefe como sonreía y vestía que su experiencia laboral. Además, recordaba como los ascensos laborales eran otorgadas a sus compañeros varones, porque como sostén de familias ellos necesitaban ganar más, sin tomar en cuenta la mejora del rendimiento laboral que ella mostraba (BBC News Mundo; 2017).

En el 2001, la revista Social Forces publicó el artículo denominado “The glass ceiling effect”. Los autores de dicho artículo se referían al techo de cristal como un tipo de desigualdad de género que se incrementa a medida que se va progresando profesionalmente. Para ellos, este tipo de desigualdad de género ameritaba un estudio

particular por sus características peculiares frente a otros tipos de discriminación por género (Cotter et al, 2001). En otras palabras, se refieren a que este es un tipo de discriminación por género que es distinguible midiendo el crecimiento profesional con el aumento de la desigualdad.

La Organización Mundial del Trabajo (OIT, 2008) considera al techo de cristal como una expresión que:

“se emplea para describir los obstáculos invisibles y artificiales provocados fundamentalmente por sesgos o preferencias constantes instalados en las estructuras institucionales que favorecen al sexo masculino e impiden a las mujeres acceder a altos puestos de adopción de decisiones y de dirección. La existencia del techo de cristal es un ejemplo fundamental de discriminación contra la mujer en el trabajo mediante la segregación vertical en función del sexo” (OIT, 2008, p. 173).

Esta última definición complementa lo descrito en el artículo de la revista Social Forces. Se explica el tipo de discriminación por género basado en barreras intangibles que detienen a la trabajadora en su crecimiento profesional y benefician al trabajador para acceder a puestos de toma de decisiones, estableciéndose una segregación vertical fundamentada en el género del trabajador.

Sara Berbel (2015) considera que las principales causas del Techo del Cristal son la poca compatibilidad de la vida personal y laboral, el sistema de cooptación y la sobre estimación de los roles. El termino se explica al ver que los estereotipos de género marcan la forma de actuar de una mujer y su comportamiento. Por lo cual, alcanzar un puesto de decisión, no está relacionado con sus competencias ni con sus cualificaciones, sino con aquello que se espera de una mujer. Entendida esta situación podemos identificar que genera esta barrera de crecimiento laboral para las mujeres. Los rasgos considerados femeninos como la sensibilidad y lo emocional son opuestos a lo que se espera o describe como el perfil de un puesto directivo o de decisión. En estos puestos, se espera competitividad, independencia, racionalidad y otras cualidades que son asociadas a lo masculino. Desde esa postura, las personas evalúan a las mujeres a través preconceptos que demeritan las capacidades de las mujeres y les impiden acceder a puestos de dirección o decisión.

2.1.2. Definición de estereotipo

Nos indica Monsteiro Garcia (2015) que, la palabra estereotipo proviene del neologismo “stereos” que significa sólido y “typos” carácter; por ello, se configuró como conjunto de tipos sólidos y fijos y puede entenderse como previamente hecho, invariable, formalizado, en otros términos.

El estereotipo se puede entender como un signo representativo de una o más personas agrupadas y se inicia con una creencia o sentir (Amossy, 2010). De forma tal que, categorizamos a las personas y les asignamos cualidades representativas que no fueron comprobadas. Se pueden presentar casos que esta situación exagera lo real y, por consiguiente, lo utiliza para sostener un orden social y generar prejuicios a ciertos grupos (Velandia-Morales, 2011).

Para Lippman, citado por García (2015), los estereotipos son imágenes de nuestros pensamientos que mezclan realidad e impresiones propias. Agrega que, éstos poseen dos funciones, la primera de simplificar la realidad entendido como el conocer al otro u otros y la segunda de defensa donde se establecen, por ejemplo, valores, derechos o posiciones sociales.

La representación de un objeto social que está determinada por el discernimiento y el fin de un individuo, además del entorno en el que se convergen el perceptor y el percibido, es aquello que manifiesta un estereotipo (Sayan-Jiménez, 2016). Se puede entender que, el ser humano tiene como manifestación de su conocimiento la categorización en cuanto a las relaciones sociales para comprender y simplificar el entorno (Echevaría, 2016).

Las experiencias humanas se conservan en una mínima cantidad en nuestra cognición cuando ello sucede se concentran y se las estereotipa para poder ser recordadas. Este proceso permite que, el individuo encuentre razón a su experiencia de vida. Cuando este proceso se realiza en conjunto con otros individuos, la concentración de las experiencias hace que los conocimientos de una realidad subjetiva sean comunes (Berger y Luckmann, 2003)

2.2. Definiciones vinculantes

2.2.1. Puesto de dirección

Para la definición de los puestos de dirección o también llamados de toma de decisiones, se deberá desarrollar estos dos conceptos de la administración de empresas.

La toma de decisiones es un proceso encargado de reconocer las dificultades y solucionarlas. Este proceso inicia con la identificación del problema, prosigue con la elección de la estrategia de resolución y culmina con la evaluación de la efectividad de la decisión a adoptar (Hernandez (Ed.), 2014).

Desde otra mirada, para Sanchez (2015), la toma de decisiones se inicia con la responsabilidad de hacer, dejar hacer, o permitir o no una actitud; por lo cual, se necesita ingenio y seguridad ante ciertos factores que rodean esta decisión como el peligro, la crítica y los supuestos

Por otro lado, la dirección es la sección de la administración que ejecuta lo planeado para conseguir la mejora de la actitud de los empleados dentro de la jerarquía organizacional, establecimiento de nuevas técnicas y de mayor capacidad de control. Si todo lo mencionado logra realizarse, la comunicación organizacional funcionará efectivamente (Collins, et al., 2017)

Lennys Tejada (2023) considera la dirección como el acto de dirigir a las personas para conseguir los objetivos de la empresa. Sin embargo, para que esta situación se dé con éxito, quien dirige debe contar con los recursos necesarios, instituir sistemas de apoyo y conseguir un clima laboral que incite a los empleados a dar su mayor esfuerzo.

Desarrollados ambos conceptos, debemos decir que un puesto de dirección puede ser ejecutado por un jefe, un director o líder, ejerciendo su autoridad median las políticas instituciones que el personal debe conocer a través de una apropiada comunicación y orientación. Por lo cual, quien dirige debe tener como mayor capacidad el conocimiento de las políticas de la empresa tales como los manuales, normas, reglamentos, protocolos y entre otros documentos. Estas políticas son las declaraciones de autoridad a través de la cual el director o quien haga de sus veces puede conseguir los fines de empresa, alcanzar nuevas oportunidades y disponer de la ejecución de las funciones de modo claro y consecuente con la misión y visión de la empresa (Ramírez Cardona, 2010).

Otra forma de definición es la de Hernández Ortiz (2014), para quien el directivo es quien realiza las funciones que se le asignaron mientras supervisa el trabajo de otros empleados. Las funciones asignadas a este puesto son de planificación, organización, dirección del comportamiento y control. El gerente o directivo puede ejecutar estas funciones dependiendo del diseño del puesto según la organización.

2.2.2. Desarrollo profesional

Las organizaciones establecen niveles jerárquicos que varían según la complejidad de estas. En ese sentido, desarrollo profesional es la capacidad del trabajador de ascender por cada uno de estos niveles hasta alcanzar cargos estratégicos dentro de la empresa (Nieves, 2013).

Para Herrero et al. (2018), la definición dada, en el párrafo anterior, corresponde al concepto de plan profesional y está referido al:

[...] conjunto de movimientos o desplazamientos entre puestos de trabajo, grupos y/o categorías profesionales y niveles retributivos, o una combinación de todos ellos, que un trabajador experimenta a lo largo de su vida profesional. La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral. Por todo esto, es necesaria la administración de la carrera profesional, es decir, establecer un procedimiento que permita que los empleados entiendan y desarrollen mejor sus habilidades e intereses de carrera, y hacer que utilicen esas habilidades e intereses de manera más eficaz. (p. 156)

De las definiciones expuesta, se deduce que este proceso implica la gestión de empresa para establecer reglas de ascenso y del trabajador de conocer los requerimientos necesarios para alcanzar puestos nuevos. Sin embargo, el desarrollo profesional no solo implica desplazamientos a niveles superiores sino a puestos diferentes de igual nivel pero que implican ampliación de conocimientos.

Como hemos explicado, los movimientos de nivel son de dos tipos verticales y horizontales. El primero referido al crecimiento lineal ascendentes a través de los niveles jerárquicos de la institución. Y el segundo es conocido como rotación de puestos e implica que el trabajador cambie de funciones sin tener que pasar a otro nivel jerárquico y más allá de un plan de carrera supone un desarrollo de competencias laborales (Crespo, 2021).

2.2.3. Competencias laborales

Urrutia Badillo y otros, citado por Parra Rojas (2010), definen las competencias laborales como “un sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivos, aptitudes y capacidades, que debe poseer el individuo para el desempeño satisfactorio de su actividad laboral”.

Asimismo, Galleani (2023) determina que las competencias laborales son conocimientos, habilidades y actitudes que están unidos para conseguir lo objetivos. Agrega que, el trabajador al ocupar un cargo se completa con las competencias necesarias para el puesto.

Otra forma de conceptualizar las competencias laborales es cuando se indica como una etapa donde se adopta un modelo o estructura formulada para realizar una actividad siguiendo pautas, técnicas, estrategias, entre otras herramientas (Enriquez 2009).

Alles (2010) relaciona las competencias laborales con el desempeño exitoso al ocupar un cargo. Además, lo vincula con las particularidades de cada persona para lograr alcanzar los resultados. Recuerda que, estas competencias laborales están determinadas por las empresas y sus clientes.

2.2.4. Tour operador

La Organización Mundial del Turismo - OMT (1998) define como tours operadores a las agencias de viajes mayorista cuya peculiaridad es diseñar sus paquetes turísticos o tours compuestos por transporte, alojamiento y otros servicios. Estos productos son ofertados al cliente a precio global (Sancho, 1998)

Aquella agencia que ha obtenido una amplia extensión es considera Tour operador, según Juan Carlos Pérez (2016). Estas empresas crecen de forma horizontal al unirse con otras agencias de viajes y vertical al ir integrando a compañías aéreas, cadenas hoteleras, restaurantes entre otros. Con ello, crean varias marcas y manejan un alto número de clientes.

Torres, Esteve y Fuentes (2015) no coinciden con la OMT en cuanto a considerar a las agencias de viajes mayoristas como Tour operadores. Según ellos, éstas son corporaciones más complejas cuyo accionar se distribuye entre varios espacios de la

producción turística y con diferente grado de intervención. Su objetivo no es solo posicionarse en el mercado, además buscan el desarrollo de su producción. Para lo cual, los autores coinciden con Pérez al decir que, para alcanzar sus objetivos desarrollan alianzas horizontales y verticales como integraciones, compra, absorción o acuerdos.

Perla Guerrero y José Ramos (2015) agregan una nueva característica a las definiciones anteriores. De acuerdo con ellos, los tours operadores son empresas intermediarias en el sentido que ellos diseñan, unen y gestionan su programas o paquetes turísticos para ofrecerlos a las agencias de viajes mayoristas o minoristas, los cuales venderán los productos de forma directa a los clientes; de este modo, los tours operadores no se involucran en la venta y solo cobran comisión o afiliación. Sin embargo, también pueden vender sus productos directamente a los consumidores.

Para concluir con las definiciones, se revisará lo que indica la legislación nacional. El Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo, en su numeral 3.1, literal h) refiere como Operador de Turismo a:

Agencia de viajes y turismo que proyecta, elabora, diseña, contrata, organiza y opera programas y servicios turísticos dentro del territorio nacional, para ser ofrecidos y vendidos a través de las agencias de viajes y turismo del Perú y el extranjero, pudiendo también ofrecerlos y venderlos directamente al turista. (Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo, 2020, Artículo 3).

2.3. Datos sobre la empresa

2.3.1. Elección de la empresa

Para esta investigación, se solicitó a cinco tours operadores de Lima el acceso para entrevistar a sus trabajadoras del nivel jerárquico de toma de decisiones. Solo se recibió dos respuestas afirmativas, las otras tres empresas no respondieron a la solicitud realizada. La primera que respondió nos indicó que podía contactarnos con algunas de sus compañeras, pero no como empresa sino de forma particular. La segunda empresa fue Lima Tours, que nos permitió las entrevistas y la publicación de su nombre en la investigación.

En vista de los resultados de las solicitudes enviadas, se optó por trabajar solo con Lima Tours SAC. Esta decisión se tomó, no solo por su apertura a brindarnos acceso a realizar la investigación con ellos, sino por los más de 60 años de operación en el mercado peruano, porque pertenecen a una organización transnacional desde el año 2011 y cuentan con más de 700 trabajadores de forma directa o indirecta aproximadamente.

Para mejor precisión, la siguiente sección describe la información más relevante del tour operador Lima Tours SAC. Se obtuvo esta información de la página web de la empresa en la sección ¿Quiénes somos? (Lima Tours SAC, 2025).

2.3.2. Constitución

- **Nombre comercial:** Lima Tours
- **Tipo de empresa:** Sociedad Anónima Cerrada
- **Rubro:** turismo, tour operador receptivo
- **Grupo:** TUI Travel PLC desde el año 2011, empresa transnacional inglesa alemana

2.3.3. Fundación de la empresa

La empresa se funda en el año 1956 por Eduardo Arrarte del Busto y actualmente tiene 69 años.

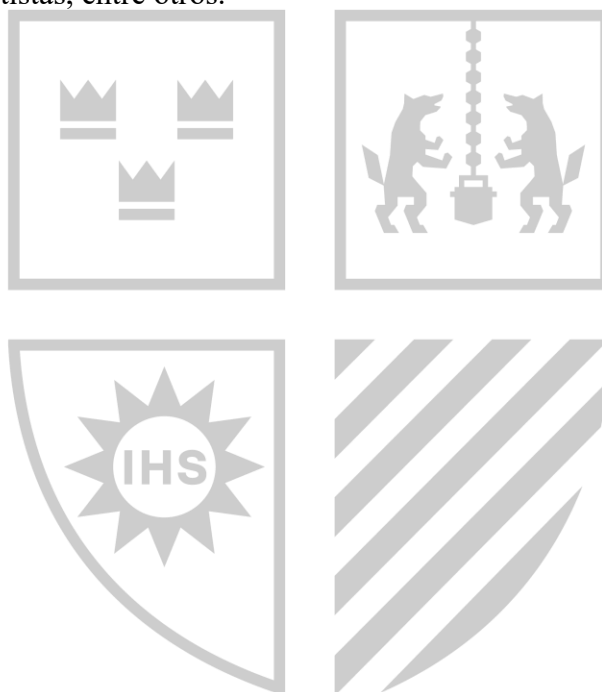
Datos históricos

1956	Fundación de Lima Tours
1966	Se brinda el primer servicio de crucero
1989	Eduardo R. Arrarte crea el Patronato de Lima Tours y la fundación inicia los procesos para declarar el Centro Histórico de Lima como Patrimonio de la Humanidad
2002	Lima Tours ofrece a los miembros del Proyecto Arqueológico Caral – Supe un espacio en sus oficinas para reubicarse y continuar su trabajo de investigación
2005	Lima Tours gana el premio “Creatividad Empresarial” en por el proyecto <i>Colección Perú</i>
2006	Lima Tours cumple 50 años de fundación
2008	Lima Tours gana el premio “Creatividad Empresarial” por el proyecto <i>Perú Gourmet</i>
2010	Lima Tours se vuelve parte de <i>Destination Services</i>

2012	Se realiza el lanzamiento del área Purequest Adventures Peru que dirige la operación de aventura
2014	Lima Tours gana el premio Creatividad Empresarial por nuestra plataforma de comunicación Ultimate Journeys
2015	Lanzamiento del Pacific Word Peru especializado en incentivos
2016	60 aniversario y lanzamiento de nueva plataforma online Aurora
2017	Lima Tours gana el premio Creatividad Empresarial con el proyecto de expedición del “Qhapac Ñan: el Gran camino inca

2.3.4. Número de trabajadores

Lima Tours cuenta con 260 trabajadores directos, de los cuales el 70% son mujeres (182). Además, tiene 500 trabajadores de forma indirecta que laboran como guías de turismo, transportistas, entre otros.



CAPÍTULO III: RESULTADOS Y ANÁLISIS

El fin de este capítulo es mostrar los resultados de las entrevistas realizada a las colaboradoras de mando medio y alto del tour operador receptivo Lima Tours SAC en base a la presentación de supuestos vinculados a la teoría del Techo de Cristal.

Este capítulo recoge las percepciones de las colaboradoras del tour operador receptivo con respecto a su desarrollo profesional en torno a políticas laborales y prejuicios sociales en referencia a la teoría del Techo de Cristal.

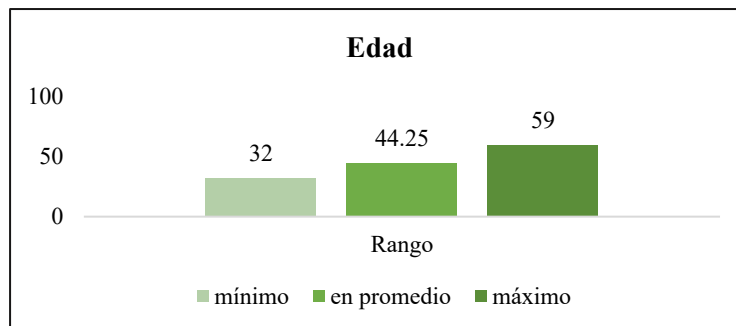
3.1. Entrevista a trabajadoras con nivel jerárquico de toma de decisiones: Recopilación de la percepción sobre supuestos vinculantes a la Teoría del TC

3.1.1. Aspectos internos

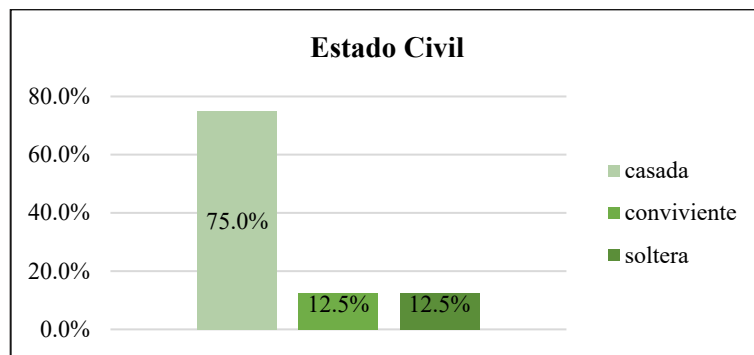
a. Información Personal

La siguiente sección recogió la información personal de las 8 colaboradoras que realizaron la entrevista. El objetivo fue describir el perfil de las entrevistadas de forma breve con aquellos aspectos vinculados al Techo de Cristal, como su edad, composición familiar, maternidad y pareja.

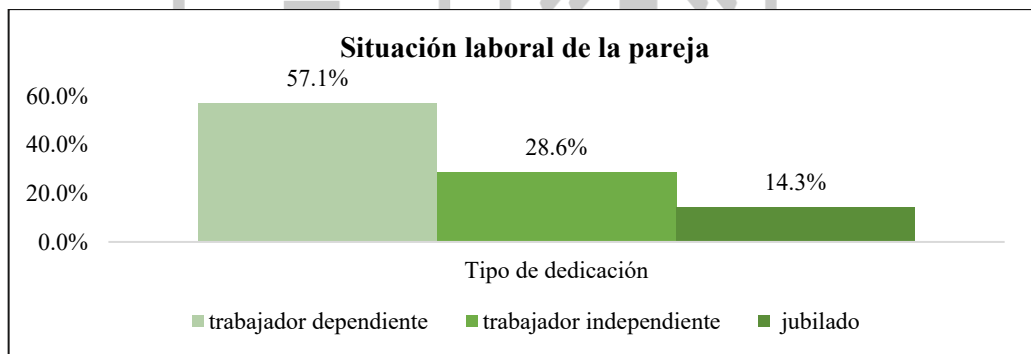
- **Edad:** Las entrevistadas tenían en promedio 44.25 años, las de menos edad eran de 32 años y de mayor edad 59 años.



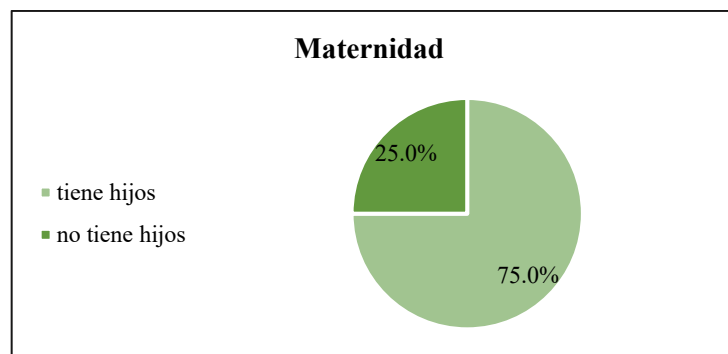
- **Estado civil:** el 75.0% de las entrevistadas estaba casada, el 12.5% era conviviente y el 12.5% estaba soltera.



- **Situación laboral de la pareja:** Del 87.5% de entrevistadas que tenía pareja, de estas el 57.1% indicaron que su pareja trabajaba de forma dependiente, el 28.6% eran trabajadores independientes y 14.3% eran jubilados.



- **Maternidad:** el 75.0% de las entrevistadas tenían hijos y el 25.0% no deseaba tenerlos.



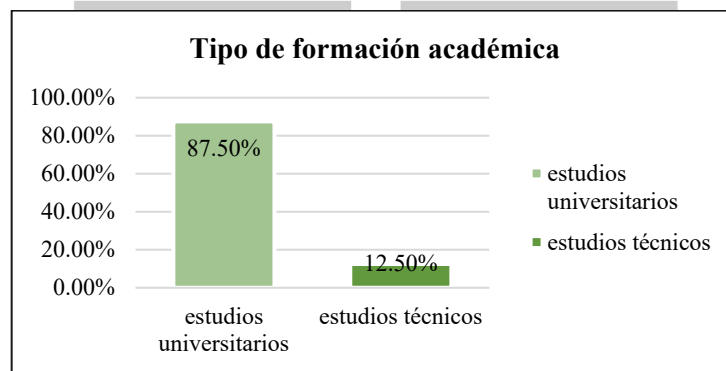
En referencia a la información de personal, podemos indicar que las entrevistadas eran mujeres de entre 30 a 50 años, la mayoría (75.00 %) de ellas estaban

casadas con parejas que, en un 85.7%, eran trabajadores activos y, todas tenían hijos. Solo el 25.0% de las entrevistadas eran solteras sin hijos.

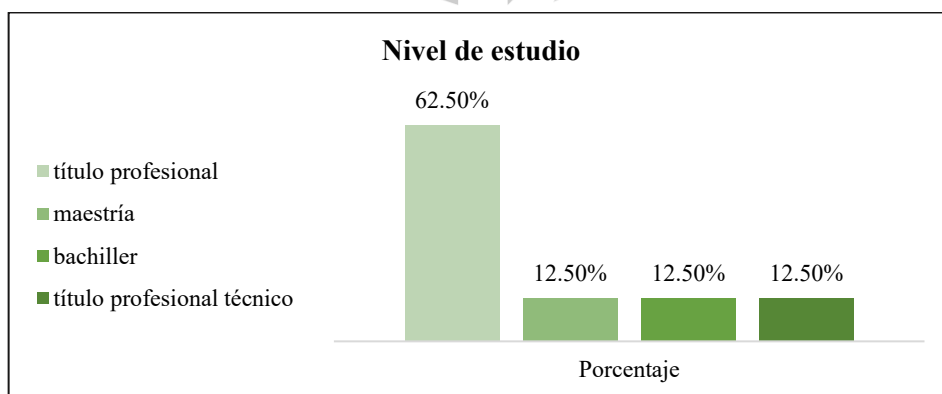
b. Información Académica

Esta sección está referida a conocer el nivel de estudios de las entrevistadas con el fin de identificar cuán capacitadas estaban para ocupar puestos de dirección y ejecutivos.

- **Tipo de formación académica:** el 87.5% de las entrevistadas tenían estudios de formación superior o universitaria y el 12.5% tenían estudios técnicos.



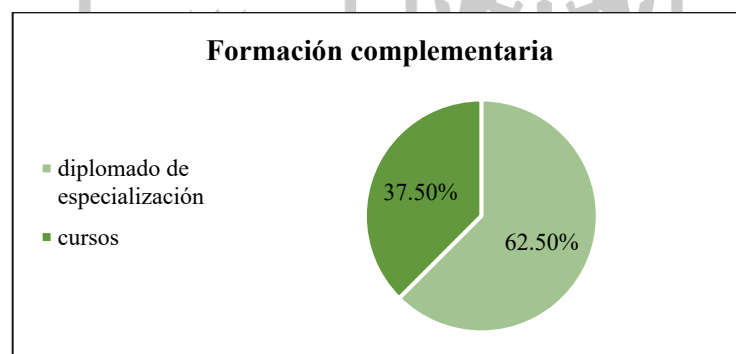
- **Nivel de estudio:** el 62.5% contaban con título profesional, mientras que el 12.5% tenía el grado de maestra, el 12.5% contaban con grado académico de bachiller y el 12.5% con título profesional técnico.



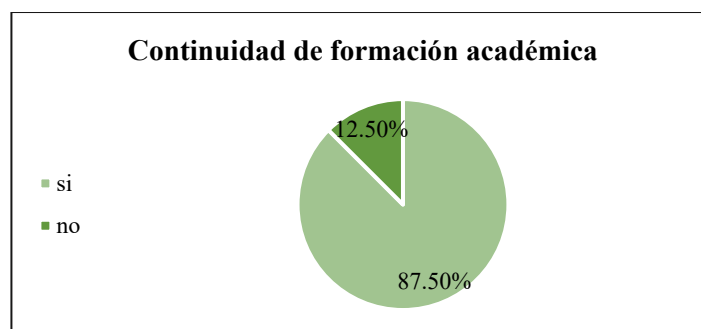
- **Años de experiencia profesional:** el 70% de las entrevistadas tenían más de 20 años de experiencias y el 25.0% tenía más de 12 años.



- **Formación complementaria:** el 62.5% de las entrevistadas cursaron estudios de diplomado y 37.5% estudiaron cursos.



- **Intención de seguir la formación académica:** el 87.5% de las entrevistadas deseaba realizar estudios de especialización en un periodo cercano y solo el 12.5% indicó que no puede realizarlos en ese momento por temas personales.



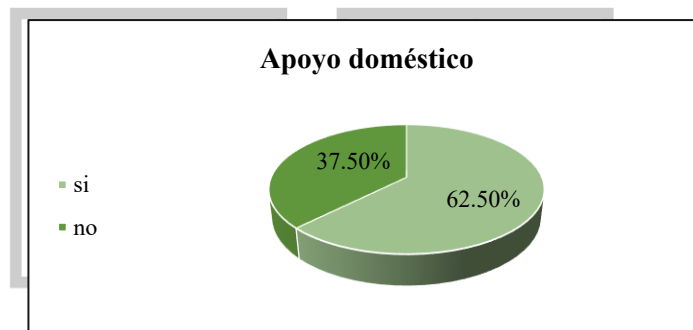
En cuanto al ámbito académico, se puede extraer que, el 87.5% de las entrevistadas tenía estudios universitarios con título profesional y algunas con maestría.

Asimismo, llevaron cursos y diplomados de especialización y el 87.5% pensaba continuar su formación académica. En cuanto a los años de experiencia profesional, el 75% contaba con más de 20 años de experiencia.

c. Información del ámbito Familiar

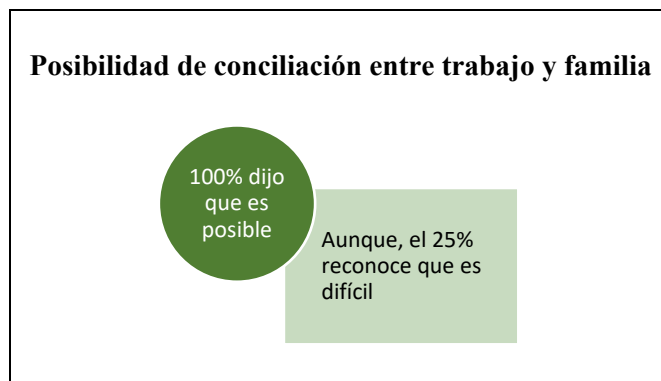
- **Apoyo doméstico:** se consulta si ellas contaban con algún apoyo para realizar las labores domésticas fuera del núcleo familiar.

El 62.5% de las entrevistadas indicaron contar con apoyo para las labores domésticas y 37.5% de ellas no.



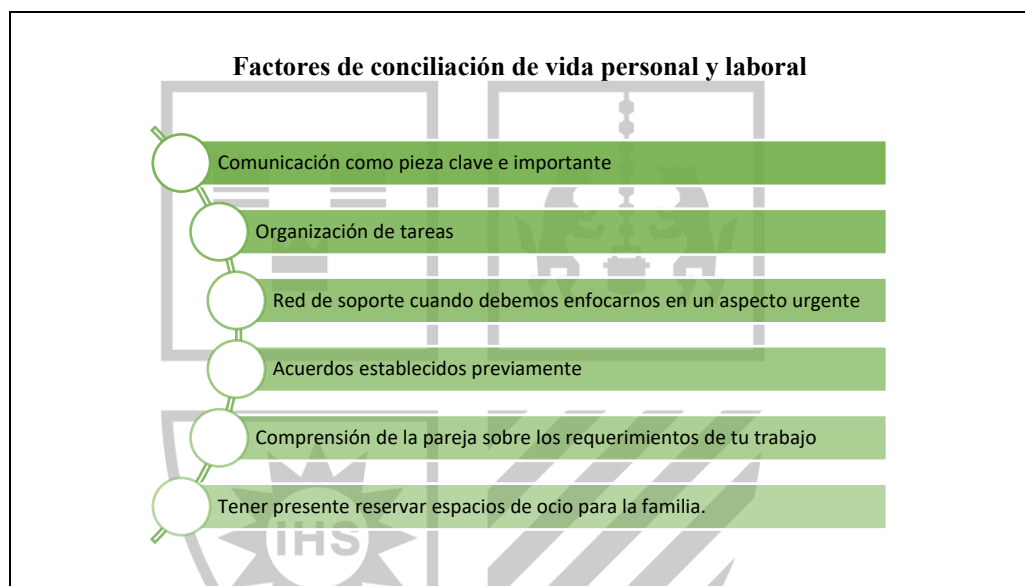
- **Conciliación factores labores y personales:** entre las labores familiares y el trabajo, se les preguntó si consideraban posible conciliar el trabajo, la familia y el compromiso de pareja.

Todas las entrevistadas consideraron que sí es posible conciliar el trabajo con la vida familiar, personal y de pareja, aunque el 25% de ellas indicaron que resultaba difícil.



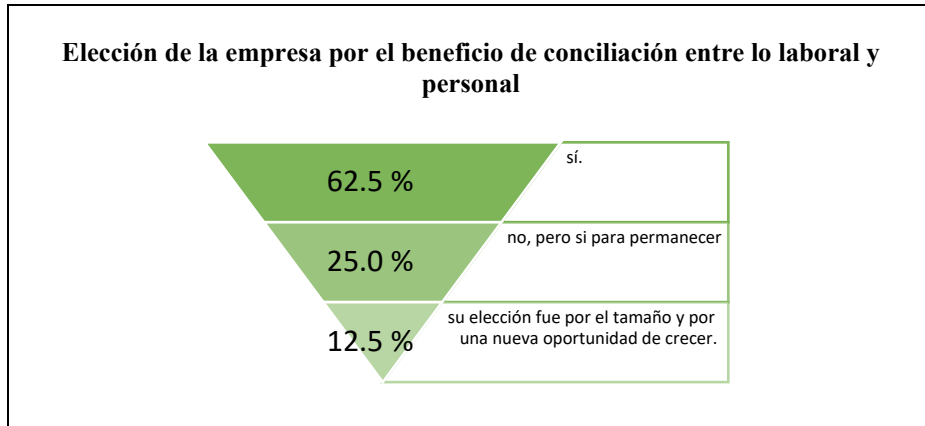
- **Factores de propician la conciliación de la vida laboral y familiar:** en función a la pregunta anterior se les solicitó que indicaran los factores que según ellas hace posible la conciliación de lo laboral y familiar.

Entre los factores que hacían posible esta conciliación son la comunicación como pieza clave e importante, la organización de tareas, una red de soporte cuando debemos enfocarnos en un aspecto urgente, acuerdos establecidos previamente, comprensión de la pareja sobre los requerimientos de tu trabajo y tener presente reservar espacios de ocio para la familia.



- **Elección del lugar de trabajo:** se les consultó si el motivo de la elección de su trabajo actual fue el poder conciliar el trabajo y la vida familiar.

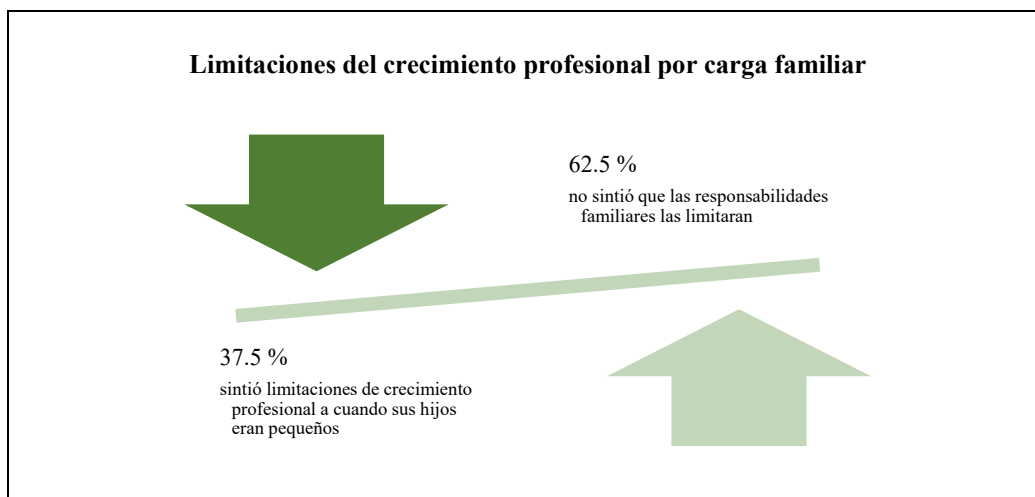
El 62.5% de las entrevistadas dijeron que sí. Para ellas, el poder realizar trabajo remoto o híbrido les ayudó mucho para estar en casa y convivir más con la familia. Además, sentían que la empresa se preocupaba por el bienestar de su personal y ellos se notaba desde los jefes por su trato humano a todo el personal. El 25% indicó que no eligieron la empresa por ese motivo, pero si tomaron la decisión de mantenerse por los beneficios que la empresa les daba; ya que notaron que era posible conciliar su vida familiar y laboral trabajando allí. Solo el 12.5% precisó que su elección fue por ser parte de una empresa de gran tamaño y por una nueva oportunidad de crecer.



- **Limitaciones del entorno familiar:** para cerrar esta sección, se les preguntó si en algún momento de su crecimiento profesional, sintieron que las responsabilidades familiares las limitaron para seguir desarrollándose como profesionales.

En respuesta, el 62.5% dijo no haber sentido que las responsabilidades familiares las limitaran. De este porcentaje, el 40% eran solteras y, para ellas, la familia le brindó mucho apoyo esto les ayudó a ser más desprendidas y enfocarse en su trabajo. El 60% restante indicó que, aunque fueron mamás en el proceso, no sintieron que eso las limitara, por el contrario, lograron distribuir sus tiempos y etapas para su crecimiento en la empresa.

Las que dijeron haber sentido limitaciones de crecimiento profesional a causa de su familia corresponde al 37.5% de las entrevistadas. Sin embargo, indicaron que esta situación se produjo cuando sus hijos eran pequeños. Para ellas, adaptarse a la vida laboral y su nueva faceta como madres fue difícil y cansado. Además, en las temporadas altas de trabajo debían dedicar mayor tiempo a la empresa recibiendo comentarios de su familia por su ausencia.



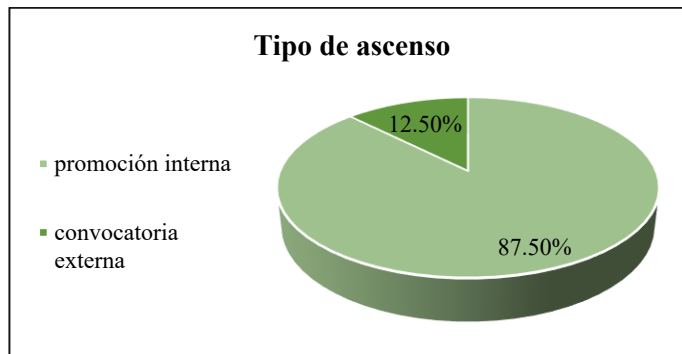
Respecto a su vida familiar, el 65% de las entrevistadas contaba con una persona externa que le brinda apoyo para las labores domésticas. En un 100%, indicaron que sí se puede conciliar la vida familiar con la laboral; para lograrlo debía haber mucha comunicación, tener una red de soporte, organización de tareas y separar espacios de ocio. Por lo mismo, el 62.5 %, señalaba que el motivo de la elección de la empresa está vinculada a las oportunidades que brinda para conciliar la vida laboral y personal tales como permitirles hacer trabajo híbrido. Mientras que, el 25% indicó haber elegido a la empresa por otro motivo, pero su permanencia se determinó al reconocer las facilidades que le brinda para estar más con la familia. Por último, el 62.5 %, menciona que su familia no fue una limitación para su crecimiento familiar, por el contrario, ésta le facilitó su crecimiento a través de su apoyo o las motivó a seguir creciendo. El 37.5 % refirió haber sentido que la familia limitó su crecimiento profesional, pero que fue durante la época de tener hijos pequeños.

d. Información del puesto ocupado

Esta sección desarrolló preguntas vinculadas al acceso al puesto ocupado y las exigencias de este. Asimismo, recogió las opiniones sobre la percepción del puesto y el enlistó las funciones de los puestos de las entrevistadas.

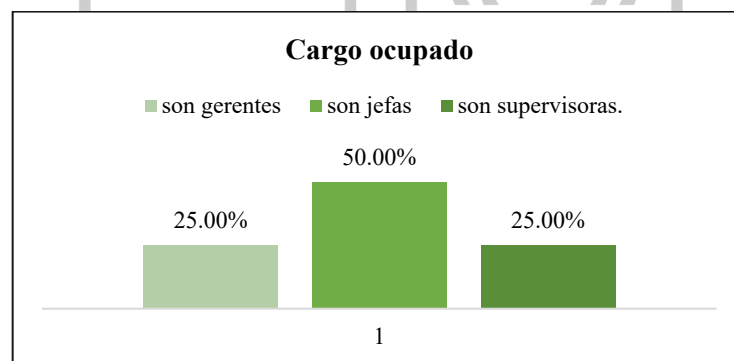
- **Forma de ascenso:** se les preguntó si accedieron a su cargo a través de una selección externa o si fue un proceso de promoción interna.

De las entrevistadas, el 87.5% llegó a ocupar su puesto a través de una promoción interna y el 12.5% a través de una convocatoria externa.



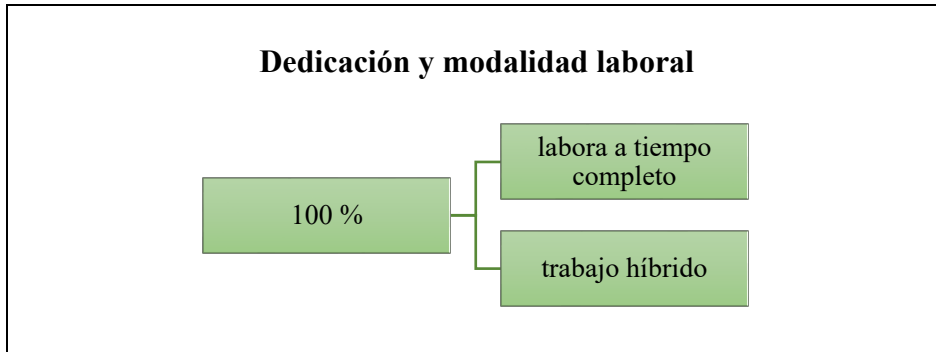
- **Jerarquía de cargo y área:** se consultó a las entrevistadas cuál es el puesto que ocupan en la empresa y a qué área estaba adscrito.

El 25% de ellas eran gerentes, 50% jefas y el otro 25% supervisoras. Las entrevistadas estaban adscritas a las áreas comercial, negociaciones y operaciones.



- **Dedicación laboral y modalidad de trabajo:** las entrevistadas respondieron cuál era su tipo de dedicación laboral y la modalidad de trabajo.

Todas las colaboradoras tenían dedicación a tiempo completo y realizaban trabajo híbrido, es decir, algunos días hacían trabajo remoto en casa y otros debían ir a la oficina. Para la empresa, sus puestos de ejecutivos no requerían su presencia todos los días en la oficina, más cuando la coordinación implicaba reuniones virtuales con colaboradores y unidades que se ubicaban al interior del país o fuera de él.

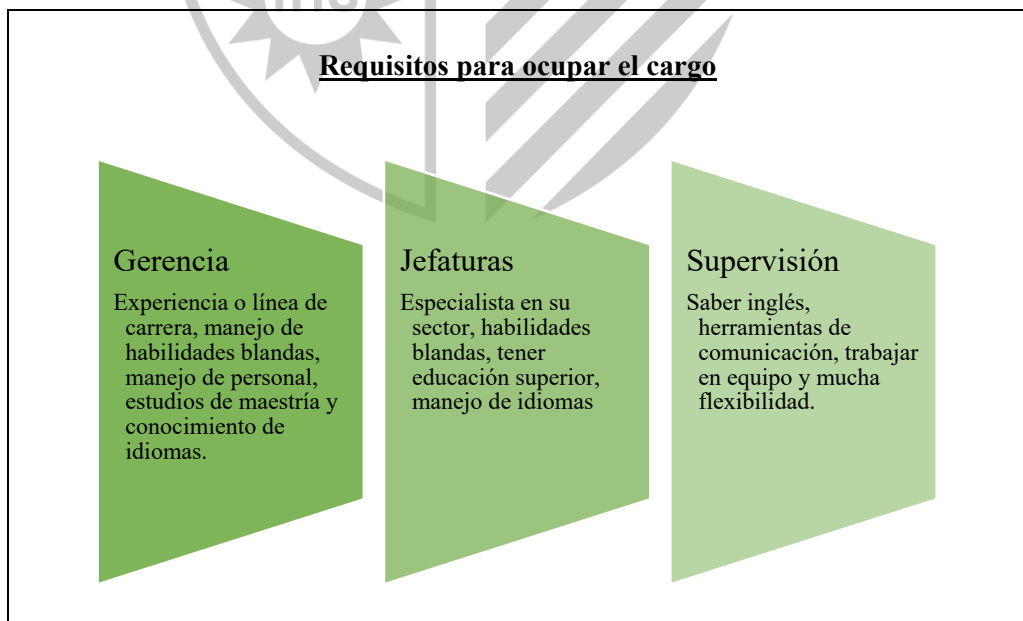


- **Requerimientos para ocupar el puesto:** se consideró importante identificar los principales requisitos exigidos para ocupar puestos de mando medio y alto. Las respuestas obtenidas de las entrevistadas son las siguientes.

Las exigencias requeridas para ocupar estos puestos fueron de contar con experiencia o línea de carrera, manejo de habilidades blandas, manejo de personal, estudios de maestría y conocimiento de idiomas.

Para las jefas, se requería ser especialista en su sector, conocimiento de habilidades blandas, contar con educación superior, manejo de idiomas, entre otros.

Finalmente, las supervisoras debían saber el idioma inglés, herramientas de comunicación, saber trabajar en equipo y mucha flexibilidad.



- **Movilidad geográfica:** se preguntó si el puesto ocupado requería una exigencia de viaje al interior del país o fuera de él.

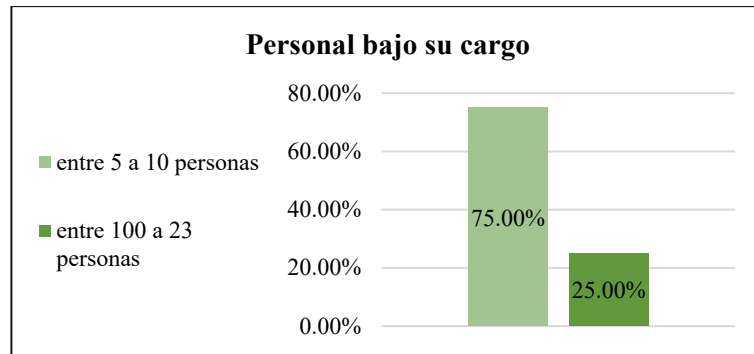
Todas las entrevistadas dijeron que el puesto requería movilidad geográfica, lo que las lleva a viajar dentro y/o fuera del país. Las entrevistadas solteras o sin hijos consideraban que para ellas es más fácil realizar los viajes laborales que sus compañeras con hijos. Cuando se presentaba un viaje para el área, ellas eran las elegidas y veían como les costaba más a sus compañeras con hijos realizarlos. Se mencionó que alguna vez sus compañeras con hijos le pedían que viajara en su lugar.

Sin embargo, las colaboradoras con hijos explicaron que no rechazaban los viajes que se le asignaban, pues desde el inicio de su relación laboral con la empresa, se exigió, entre sus actividades programadas, supervisar y manejar oficinas en otras provincias y ventas fuera del país. Algunas explicaron que, sus parejas eran un punto vital para que no le falte nada a sus hijos durante sus viajes. A pesar del apoyo de sus parejas, al volver del viaje siempre recibían un comentario de sus hijos por los viajes que realizaban.



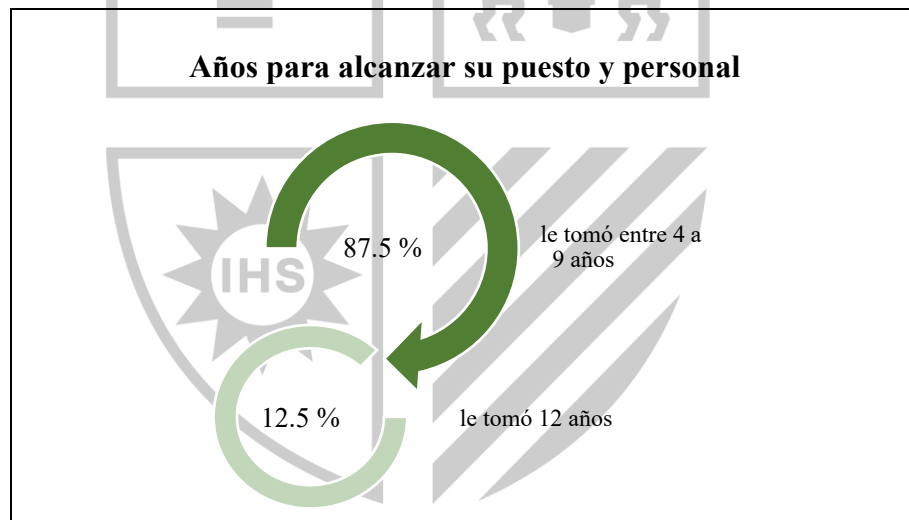
- **Personal bajo su cargo:** luego de conocer sus cargos, se les solicitó indicar cuántas personas tenían a su cargo.

En cuanto al rango de personal bajo su mando, el 75% tenían a su cargo entre 5 a 10 personas y el 25% tenía entre 100 y 23 personas.



- **Línea de carrera:** se les consultó cuántos años les tomó llegar su actual puesto, el que les permitió tener personal y responsabilidades a cargo.

En referencia a este dato, para tener personal bajo su mando y las responsabilidades de su cargo, 87.5 % les tomó entre 4 a 9 años de trabajo y al 12.5% 12 años.



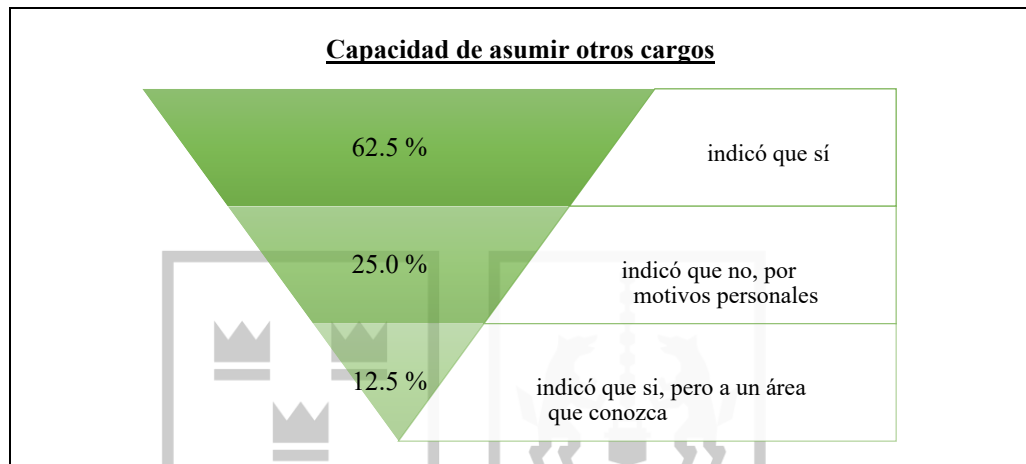
- **Crecimiento laboral:** luego de conocer cuántos años les tomó llegar a las entrevistadas a sus puestos, se preguntó si se sentían capaces de ocupar cualquier posición directriz dentro de su organización sea un cargo mayor o en otra área.

Ante la pregunta, el 62.5% de las entrevistadas dijeron que sí. Considerando sus capacidades y sus estudios se sentían seguras de ocupar puestos superiores o de otras áreas.

El 25% respondió no querer ocupar otro puesto superior o de otra gestión, la razón fue por temas personales y no laborales. Alguna de ella mencionó que tenía

un hijo pequeño y prefería enfocarse en él. Otra indicó que ya ocupó puesto superior anteriormente y que, por la demandante dedicación laboral prefería prioriza su tranquilidad emocional.

El 12.5% se sentía con capacidad de ascender o cambiar de puesto, pero solo hacía área conocida o referente a sus conocimientos, porque reconocen que ciertas áreas requieren estudios específicos.



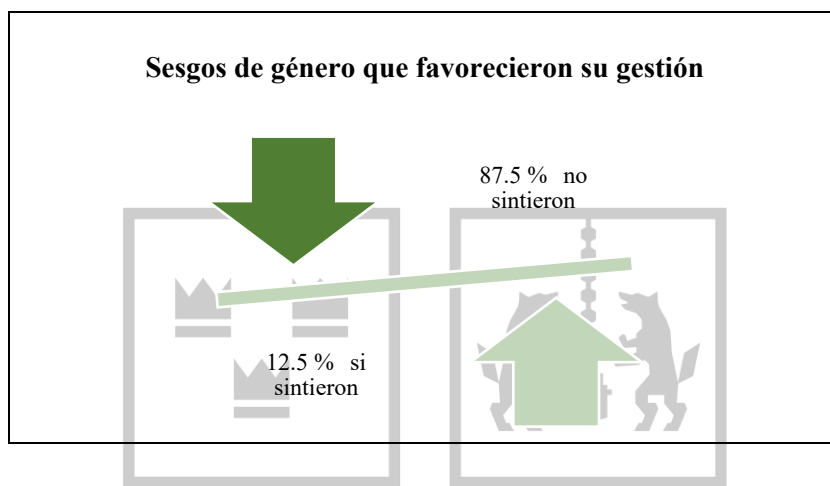
- **Sesgos dentro del puesto:** luego de conocer más sobre su puesto, se les preguntó si han sentido que su puesto tiene algún sesgo masculino/femenino que les facilitó su gestión.

Ante la pregunta mencionada, el 87.5% respondió que no y el 12.5% dijo que sí. De las que dijeron que no, resaltamos estos comentarios:

- “No, por el contrario, antes eran todos gerentes hombres y hoy hay mujeres”.
- “No, pero debo decir que durante mis estudios y en la oficina siempre hemos sido más mujeres que hombres. Creo que es porque la profesión se ve como muy administrativa muy relajada”.
- “No, aunque, en la industria turística, la mayoría somos mujeres, nos juntamos con personas de todos los géneros al momento de gestionar. Siento que eso lo hace más neutral”.
- “No he visto que por ser mujer o ser hombre exista mayor facilidad para gestiona en este trabajo”.

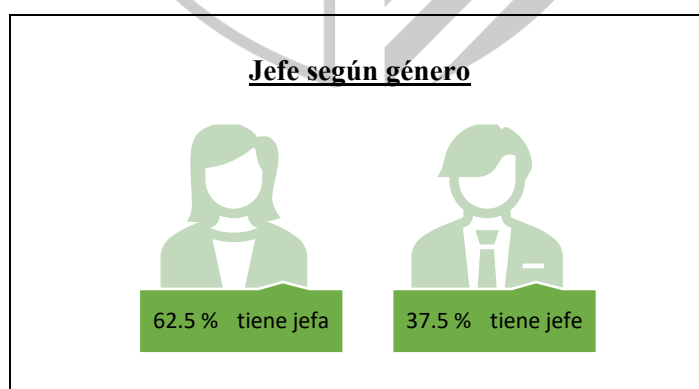
De las que respondieron que sí, mencionaron que la mayoría de los colaboradores de su oficina eran mujeres y cuando habían preguntado por qué no hay hombres, la respuesta fue que las mujeres son más asertivas”.

Si bien, hubo más respuestas negativas a la pregunta, se pudo extraer de los comentarios cierto sesgo sobre las cualidades femeninas y masculinas. Las mujeres siendo más asertivas que sus pares masculinos y ocupando rubros más “relajados desde la mirada externa”. Podemos reconocer ciertos prejuicios sociales a un entorno laboral. Aunque se resalta que, antes había solo gerentes hombres ahora también hay mujeres en esta posición.



- **Género del jefe directo y preferencia de trabajo:** en referencia a la teoría del TC, se les preguntó cuál es el género de su jefe directo.

La respuesta de las entrevistadas fue que el 62.5% tenía jefa y el 37.5% tenía jefe.



- **Preferencia de jefe:** Luego de escuchar la pregunta anterior y se consultó sus preferencias respecto a preferir como jefe directo a una mujer o a un hombre.

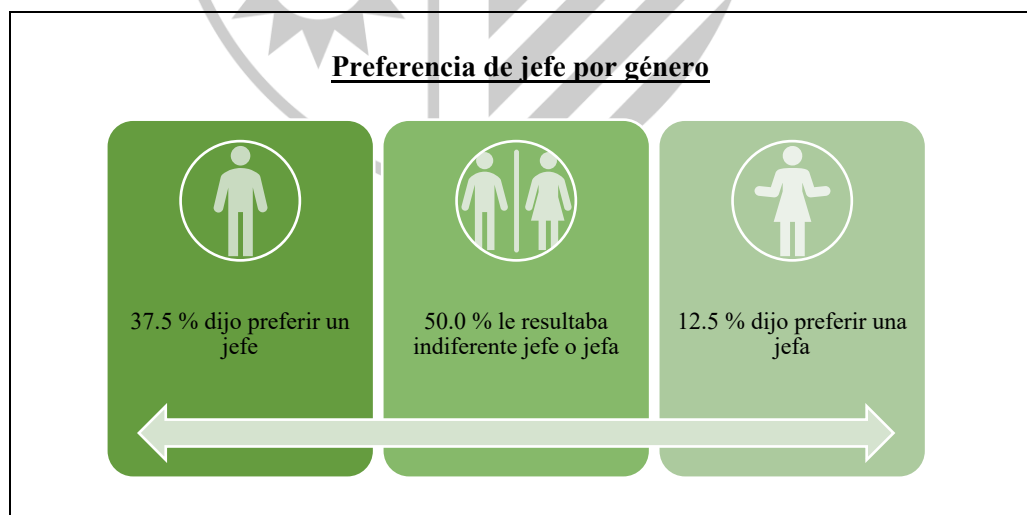
El 37.5% de la entrevistadas respondieron que preferían tener jefe a un hombre. A pesar de no haber tenido malas experiencias con jefas mujeres, ellas preferían

un hombre como jefe, porque algunas decían que su carácter era fuerte como ellos entonces era más cómodo trabajar así. Otro motivo expuesto fue que ellos eran más prácticos al trabajar y se les sentía más relajados al momento de lidiar con ellos.

El 12.5% dijo que prefería tener una jefa mujer porque puede comprenderlas más que un jefe hombre, ya que entienden las características de una mujer.

El 50% restante dijo que le era indiferente tener jefe hombre o mujer, ya que cuando han tenido jefes hombres o mujeres, esto no ha marcado alguna brújula en su gestión.

Podemos extraer de esta respuesta que no hay una preferencia entre jefe o jefa. Pero se puede resaltar que, las mujeres que respondieron jefe lo vinculan con mayor practicidad y relajación, infiriendo que las jefas mujeres son más complicadas y complejas. Además, se les atribuye un carácter fuerte, este es un prejuicio vinculado a las cualidades masculinas. Las entrevistadas que preferían una jefa mujer comentaron que los jefes hombres no comprenden al personal femenino bajo su mando. Al ser la mitad de las entrevistadas indiferentes al sexo de sus jefes, puede indicar que los prejuicios de sexo no están interviniendo en las gestiones laborales.



En resumen, a esta sección, el 87.5% alcanzó su cargo a través de una promoción interna, y; de ellas, el 25.0 % eran gerentes, el 50.0 % eran jefas y el 25.0 % eran

supervisoras. Su dedicación laboral era de tiempo completo y en modalidad de trabajo híbrida, unos días se trabajaba en casa y otros en la oficina. Los requisitos para ocupar los cargos variaban según el puesto; para las gerentes, experiencia o conocimiento avanzado del área, habilidades blandas y maestría; para las jefas, ser especialista en el sector y educación superior, finalmente para las supervisoras, capacidad de trabajo en equipo y herramientas de comunicación. Para todas, el conocimiento del idioma inglés u otros idiomas era imprescindible. Asimismo, la movilidad geográfica dentro y fuera del país era un requisito no negociable para el 100% de las entrevistadas.

Las entrevistadas dijeron tener bajo su cargo entre 5 a 10 personas, un 75.0 % y entre 23 a 100, un 25.0 %. Para poder asumir este personal y las responsabilidades, al 87.5 % de las entrevistadas les tomó entre 4 a 9 años de trabajo y al 12.5 % de 12 años. Ante la posibilidad de ocupar otro cargo ya sea por un crecimiento horizontal o vertical, el 65.5 % sentía que sí podía hacerlo y el 25.0 % consideraba que no por temas personales.

En cuanto a sentir que su cargo tenía algún sesgo de género que le facilita su gestión, el 87.5 % indicó no haber sentido ningún tipo de sesgo ni femenino ni masculino que haya favorecido. Asimismo, el 62.5% de las entrevistadas mencionó que su jefe directo es una mujer y el 37.5 % un hombre. Respecto a sus jefes directos, el 37.5 % preferiría trabajar con un jefe hombre, el 50% le es indiferente el género del jefe y el 12.5 % prefiere que sea mujer.

3.1.2. Factores externos

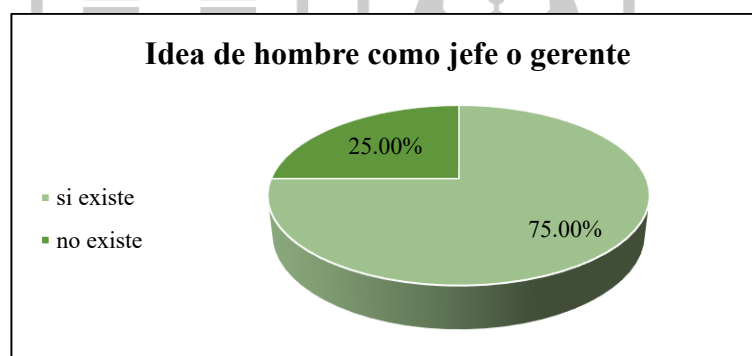
a. Supuestos vinculados a puestos de dirección

La teoría del Techo de Cristal se basa en las barreras sociales y culturales que limitan el acceso de las mujeres en los puestos directivos. En función a ello, se presentaron a las entrevistadas algunos supuestos referidos a puestos de dirección para saber su opinión y experiencias vividas.

- **Prejuicio de la figura del jefe en las organizaciones:** se les consultó si consideraban que aún existe una idea de imagen masculina al pensar en el gerente o director de una empresa, lo que implicaba que el usuario presumía que los hombres eran quienes ocupan estos cargos y las mujeres no.

El 75% de las entrevistadas dijeron que sí; aunque, mencionan que, esa idea había empezado a cambiar. Asimismo, mencionaron que, la presencia de más hombres gerentes o directores de podría deber a que las mujeres asumían la carga familiar, laboral y otras tareas. Mientras que, los hombres priorizaban su trabajo; lo cual, hace que la empresa opte por contar con más hombres en estos cargos. Otro comentario dado fue que algunas empresas contaban como norma optar por hombres para los puestos gerenciales y a las mujeres les dan puestos de menor rango.

El 25% restante dijo que no haber sentido este sesgo, porque según su experiencia y por lo visto en el sector turismo, conocían de más gerentes mujeres que hombres. Aunque, reconocen que no era así en otros rubros donde el escenario es contrario para las mujeres.

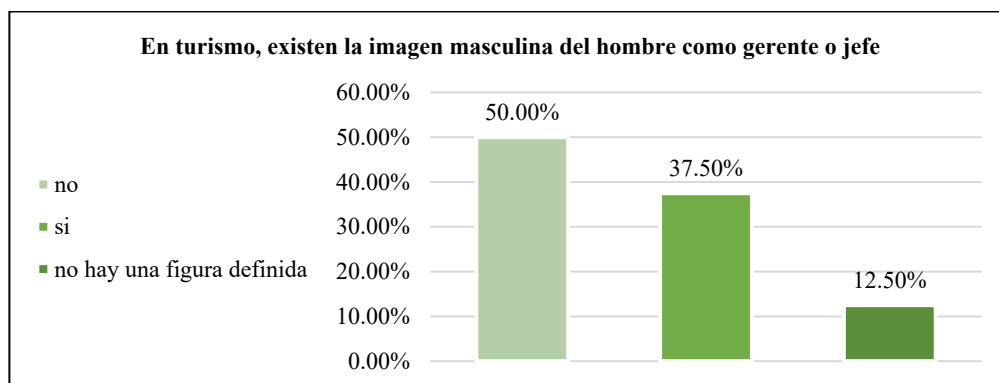


- **Prejuicio de la figura del jefe en las organizaciones turísticas:** Se les preguntó si en el sector turismo o en los tours operadores, aún persistía la idea de que el director/gerente debía ser un hombre.

El 50% de las entrevistadas indicaron que no persistía la idea del hombre como el directo/gerente. En el sector turismo o en el rubro de los tours operadores, existían más mujeres que ocupan puestos de dirección o gerencia, por lo que la idea de gerente hombre es más rara. El 37.5% indicó que sí persistía la idea; ya que, aunque la fuerza laboral era mayoritariamente femenina, eran los hombres quienes ocupaban los puestos más altos. El 12.5% indicó que era un tema equilibrado, se podía encontrar hombres o mujeres ocupando cargos directivos.

Los resultados mostraron opiniones divididas. En tanto que, el grupo cuya respuesta fue no, sustentó que, al haber más mujeres en turismo, ellas ocupaban

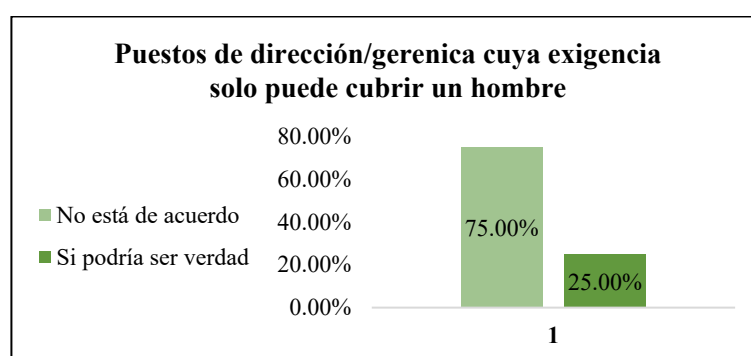
los puestos de gerencia. Sin embargo, casi 40% considera los puestos eran ocupados por hombre, así existieran más mujeres trabajando en turismo. Lo que fue apoyado por el porcentaje más pequeño, que mencionaba ver hombres y mujeres en puestos de gerencia en turismo, aunque la masa trabajadora la componen, en su mayoría, mujeres.



- **Puestos o cargos determinados por el género:** se consultó si de acuerdo con su experiencia, las entrevistadas consideraban que existían puestos de dirección/gerencia con requisitos posibles de cumplir solo si eras hombre.

El 87.5% de las entrevistadas dijeron no estar de acuerdo con esta afirmación. Se argumentó que, en sector turismo, esta afirmación no se cumplía y que solo se necesitaba estar capacitado para poder optar a un puesto de gerencia o dirección. Un 25% consideró que esta afirmación podría ser verdad.

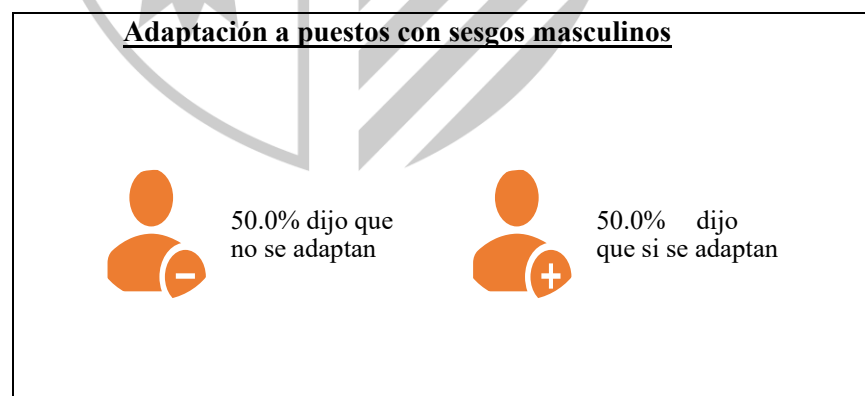
Desde la mirada de la mayoría de las entrevistadas, no existían limitaciones en cuanto a su sexo para acceder a un puesto; ya que lo determinante era la capacidad y no los atributos sociales del hombre o mujer. Se evidenció que se rompía la idea de cualidades asociadas a los sexos y se enfocaba en la capacidad de trabajo.



- **Adaptación a puestos con sesgos masculinos:** se les preguntó si consideraban que las mujeres con cargos directivos se adaptaban a entornos de trabajo y expectativas creadas con sesgos masculinos,

Esta respuesta se dividió en partes iguales a las entrevistadas. Una mitad de las entrevistadas afirmó este supuesto. Indicando que, las mujeres se adaptaban a puesto con sesgos masculinos. Por ejemplo, en áreas como finanzas y sistemas, se exigía a la mujer directiva ser más dura y recta. Es decir que, los cargos de dirección había una exigencia tácita de ser más dura, fuerte y menos vulnerable para ocupar estos cargos; considerando que, los hombres que ocupaban estos puestos eran más prácticos y menos sensible; a diferencia de sus pares mujeres que eran más amistosas y flexibles. Por ello, se sustentó la idea de adaptarse y adoptar características vinculadas a lo masculino para encajar en el puesto. Además, ellas afirmaron que, estos prejuicios o ideas podían venir de ellas, más que del entorno, y allí empezaba a una autolimitación.

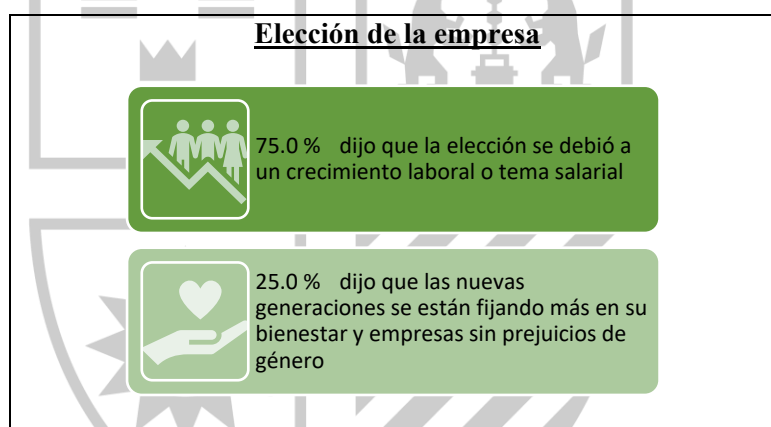
El otro 50% era contraria a esta afirmación e indicaron frases como “no para nada”, “no, en realidad no”, “creo que no tiene nada que ver”. Se enfatizó que, en la industria de turismo, había una orientación a lo femenino, pero no está como marcado sino es como una tendencia.



- **Motivaciones para elegir empresa:** En cuanto a la elección de la empresa, se les preguntó si las mujeres eligen, consciente o inconscientemente, puestos o cargos con orientación femenina o si las cuestiones salariales o profesionales eran los factores determinantes.

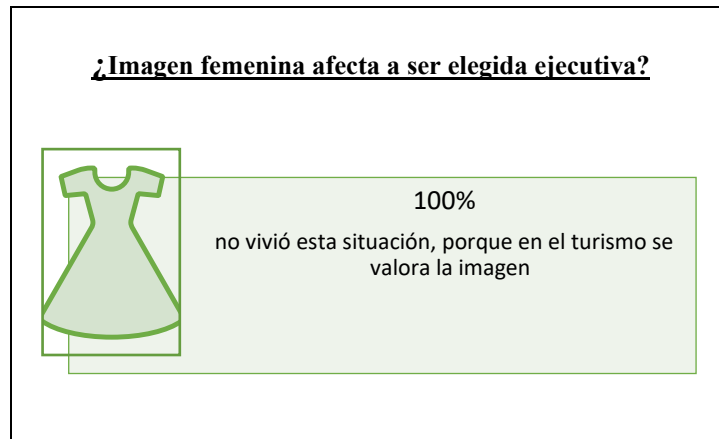
El 75% de las entrevistadas dijeron que la elección se debió a un crecimiento laboral o tema salarial. Para ellas, lo más importante al momento de elegir un puesto laboral era verificar si la empresa ayudaba al creciendo profesional y las oportunidades que te podían dar para seguir una línea de carrera. El tema salarial importaba, en tanto que, lo consideraban estar vinculado a la posibilidad de ascenso que te daba la empresa. El 25% dijo que, las nuevas generaciones se estaban fijando más en su bienestar y en que no sea una empresa con prejuicios de género.

Se reconoció, en esta respuesta que, el paradigma ha cambiado. Las mujeres no estaban eligiendo desde una mirada sesgada a la empresas o puestos que históricamente eran para mujeres, sino que estaban pensando en seguir creciendo profesionalmente sin que su sexo sea un factor limitante.



- **Limitaciones de crecimiento por aspecto:** Se preguntó a las entrevistadas si, según su experiencia, la apariencia muy femenina en una ejecutiva podía generar una actitud negativa en cuanto a su contratación.

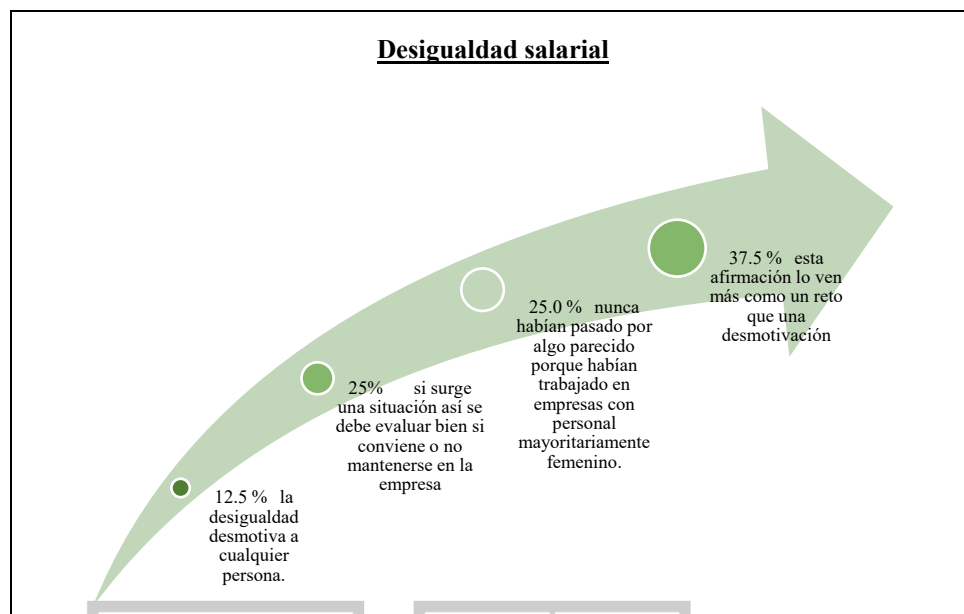
Las entrevistadas, en consenso, consideraron que no es correcta esta afirmación. Para todas, una buena imagen te sumaba más puntos de contratación que restarte para ser elegido. En el turismo, una buena apariencia valía más porque te ayudaba a vincularte con los clientes, además, las empresas valoraban tu imagen considerándola una representación de la marca.



- **Desigualdad salarial como desmotivación de crecimiento:** la teoría del TC hace referencia a las diferencias salariales como factor que desmotivaba a las mujeres a seguir creciendo. Por eso se les preguntó a la entrevistadas si estaban o no de acuerdo con esa afirmación.

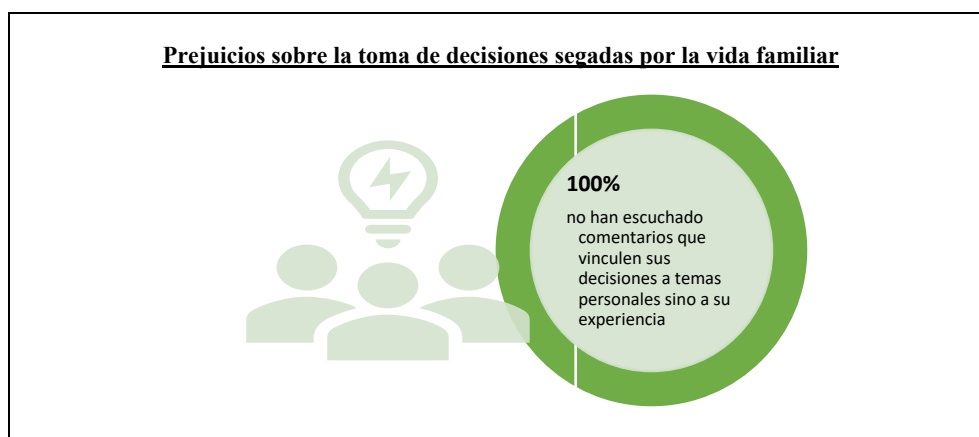
El 12.5% respondió que la desigualdad desmotiva a cualquier persona. El 25% indicó que, si surge una situación así se debería evaluar bien si convenía o no mantenerse en la empresa y apartarse para buscar una que te permita crecer. Otro 25% dijo que nunca habían pasado por algo parecido porque habían trabajado en empresas con personal mayoritariamente femenino. Sin embargo, el 37.5% dijo que, esta afirmación la veían como un reto. Si tuvieran que pasar por una situación igual, tomarían el cargo y demostrarían que su gestión es buena y reclamarían un sueldo igual o mejor que su par masculino.

Se desprende de estas respuestas que, las entrevistadas enfrentarían una situación parecida como una actitud proactiva. Para ellas, ante una desigualdad lo mejor es la desvinculación con una empresa, lo que indica que reconocen que hay empresas valorando su trabajo sin que influyan prejuicios. Por otro lado, para algunas esta situación no las desmotiva, sino que las reta a demostrar sus cualidades y generar un cambio en la empresa.



- **Prejuicios sobre la toma de decisiones sesgados por la vida familiar:** Otra de la teoría del TC indicaba que, cuando las mujeres asumen puestos de dirección se minimiza su capacidad de decisión, al vincularlo con decisiones personales más que a la mejora de la unidad. Entonces, les preguntó si ellas habían vivido o escuchado una situación parecida a la afirmación dada.

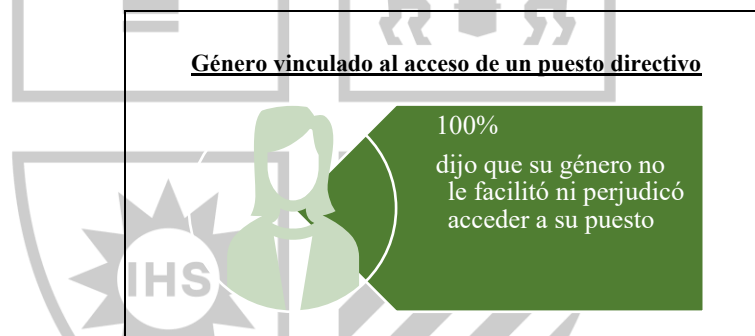
Todas las entrevistadas dijeron que nunca habían recibido un comentario como el mencionado. Algunas dijeron que ellas eran muy reservadas en su vida personal y eso ayudaba a que no se mezclara lo laboral con lo familiar. Otra indicó que ella solía ser muy imparcial en sus decisiones y eso lo demostró a su equipo. Además, algunos mencionaron que, a pesar de que el equipo sabía que están cargadas con temas personales, ella cumplía con su trabajo y que, quizá eso, les ayudó a evitar comentarios sobre sus decisiones.



- **Género vinculado a acceso de un puesto directivo**: la teoría del TC considera que el género es clave para tener mayor facilidad en el ascenso laboral. Por ello, se consultó si ellas sintieron mayor dificultad/facilidad para acceder a su cargo debido a su género.

Todas dijeron no haber sentido facilidad o dificultad para acceder a su puesto por su género. En ese sentido, dijeron haber sido elegidas por sus capacidades y desempeño laboral en la empresa. Asimismo, mencionaron que su género resultó indiferente para acceder a su puesto.

En el caso de las entrevistadas, la afirmación de la teoría del TC no resultó verdadera, ya que lo más importante para ellas fue contar con capacidades laborales. Tampoco se evidenció que su género femenino haya sido un obstáculo para seguir creciendo profesionalmente.



- **Barreras sociales y familiares de crecimiento laboral**: desde la teoría del TC, las mayores barreras para acceder a puestos de toma de decisiones provienen de los entornos sociales y familiares de las mujeres. Por lo que, se preguntó a las entrevistadas qué pensaban de esta afirmación.

El 25% indicó que no consideraba esta afirmación verdadera; porque, para ellas, el crecimiento laboral es una decisión personal de crecimiento. Además, el ascender laboralmente significaba para la familia una mejora económica, por lo tanto, era una motivación más que una barrera.

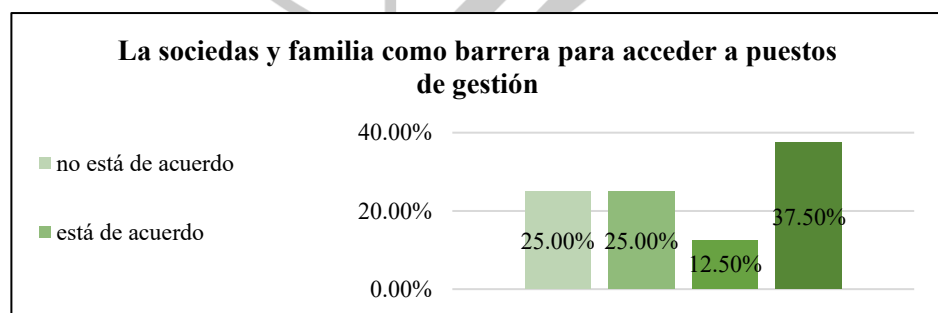
Otro 25% estaba de acuerdo con la afirmación, pero desde un enfoque contrario. Para este grupo, a pesar de haber nacido en familias machista o convencionales donde la madre fue ama de casa, siempre tuvieron la motivación

de la familia para crecer profesionalmente o, ellas más bien vieron que debían hacer un cambio en este paradigma y eso las motivó.

El 12.5% mencionó que la familia puede influir dependiendo del momento de vida en el que estás. La empresa te da la oportunidad, pero tú puede pensar que aceptar el puesto significará menos tiempo en casa, con los hijos o la familia y más viajes; por lo tanto, te puede frenar ese crecimiento si no se puede compatibilizar familiar y trabajo.

El 37.5% restante encontró más que barreras familiares, sociales. Dijeron que, aún algunas personas piensan que es mejor tener un gerente hombre que mujer y que se siguen escuchando esos comentarios. Se mencionó que, en Lima las mujeres son más empoderada; sin embargo, en provincia, al hombre es le observa como un individuo empoderado y a la mujer como un ser sumiso.

En resumen, las opiniones recogidas sobre las barreras de los entornos familiares o sociales tuvieron un resultado amplio de posturas. Para algunas, el crecimiento profesional era una decisión personal. Para otras, la familia era una motivación para crecer y motivación positiva. Por otro lado, se dijo que, las barreras estaban determinadas por el momento de vida, por ejemplo, cuando se tenían niños pequeños o si necesitaba estar más presente para la familia. Así que no era como una barrera impuesta sino prioridades en el proceso de vida. Finalmente, un grupo que reconoció la existencia de barreras sociales en cuanto a la idea de quién es el gerente o director de un establecimiento.



- **Mitos de crecimiento en la empresa:** al descartar que el género o el entorno familiar son barreras de crecimiento en la mujer, se continuó la entrevista preguntando si habían sentido que las mayores barreras para alcanzar un puesto de dirección estaban asociadas a los mitos que hay en las organizaciones.

El 62.5% consideró verdadera esta afirmación; indicando que, en un rubro compuesto en su mayoría por mujeres, se escuchan muchas críticas entre ellas. Además, se comentó que, entre los trabajadores, se inventaban historias sobre los puestos que te hacían repensar su capacidad para ocupar el cargo. Incluso se indicó que, esos mitos muchas veces se provienen de uno mismo.

El 37.5% dijo que no, porque la empresa les dio oportunidades sin limitaciones y, por el contrario, los comentarios escuchados fueron de apoyo y motivación por parte de sus compañeros.



Sumillando esta sección, se indicó que, el 75.0 % de las entrevistadas sintieron existencia de la idea vinculante del hombre como quien asume puestos de director o gerente en una empresa. Sin embargo, en el caso del turismo, esta situación era diferente. El 50.0% consideraban esta figura inexistente por ser un sector conformado mayoritariamente por mujeres, aunque el 37.5 % consideraba que si se mantiene la figura pues los puestos de mayor jerarquía son ocupados por hombres.

Por otro lado, las entrevistadas dijeron, en un 87.5 %, no sentir que existieran puesto de dirección/gerencia posible de gestionar si eras hombre; ya que solo se necesitaba estar capacitada. En referencia a ello, el 50.0 % indicó no considerar que las mujeres debían adaptarse a entornos o expectativas con sesgos masculinos en la gestión; mientras que, el otro 50.0 % dijo que si, pues las ejecutivas debían asumir características consideradas masculinas en su comportamiento para ejercer el cargo.

Las motivaciones para la elección de un puesto laboral o de la empresa eran, para el 75.0 % de las entrevistadas, el crecimiento laboral o el salario y para el 25.0 % un tema de bienestar. Ninguna de ellas mencionó elegir la empresa o el puesto teniendo en cuenta que eran para mujeres o con orientación femenina. En ese sentido, el 100 % de ellas mencionó que, una apariencia muy femenina no era negativa frente a una contratación para ocupar puestos directivos; ya que, en turismo, el aspecto es muy importante en la gestión. En referencia a sí, la desigualdad salarial desmotiva el crecimiento profesional, las opiniones fueron diversas. El 12,5 % indicó que sí y el 25.0 % mencionó evaluar la permanencia en la empresa en ese caso. El 37.5 % dijo ver esta situación como un reto para demostrar su valor y solicitar igualdad salarial y el 25.0 % restante dijo no haber vivido esa situación.

De acuerdo con su experiencia de gestión, ninguna de las entrevistadas sintió que sus decisiones como jefa o gerente hayan sido vinculadas a lineamientos personales o familiares. En la misma línea, todas indicaron no haber sentido que su género haya facilitado o dificultado su crecimiento laboral, pues se valoró más sus capacidades. Respecto a si su familia o su entorno social pudo restarles en su crecimiento laboral, un 50.0 % indicó que su familia las motivó a crecer o a romper paradigmas de género, un 12.5 % dijo que la familia influye dependiendo del momento de vida de los miembros y un 37.5 % dijo que más influye la sociedad y el lugar de residencia. Entonces, los mitos que se generan en las empresas sobre los puestos y cargos, podrían ser una barrera de crecimiento. El 62.5 % dijo estar de acuerdo porque se crean historias sobre los puestos o sobre la capacidad para su gestión que suelen ser muy fuertes por ser la mujer muy crítica entre sus pares. El 37.5 % dijo no sentir que existan mitos en la empresa más bien palabras motivadoras de sus compañeros.

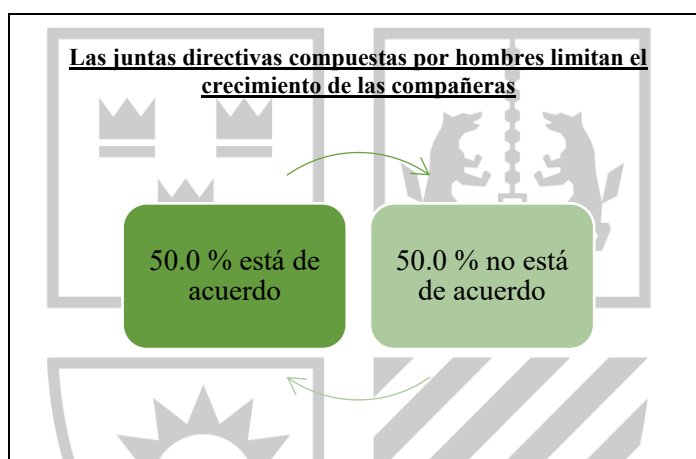
b. Supuestos sobre las instituciones

Esta sección recogió las opiniones de las entrevistadas respecto a las políticas de las empresas y formas de gestión vinculantes al personal.

- **Composición de las juntas directivas:** Para la teoría del TC, las juntas directivas compuestas, mayoritariamente, por hombres o solo por ellos, promueven barreras de crecimiento laboral para las mujeres. Por lo que, se les preguntó a las entrevistadas si estaban o no de acuerdo con esta afirmación.

Las entrevistadas que consideraron cierto este enunciado fueron el 50%. Sustentaron que, si solo hay hombres en las juntas, es probable que se busque contar con pares similares entre quienes las componen o de forma directa eviten el acceso a las mujeres este espacio.

El otro 50% de la entrevistadas estuvieron en contra de este supuesto. Dijeron que, el ser hombre no implica nublar tu sentido profesional para valorar altas capacidades en sus colaboradoras en asumir estos cargos. Asimismo, se mencionó que, en su empresa existía una junta directiva compuesta por hombres, pero con más mujeres asumiendo puestos de poder.

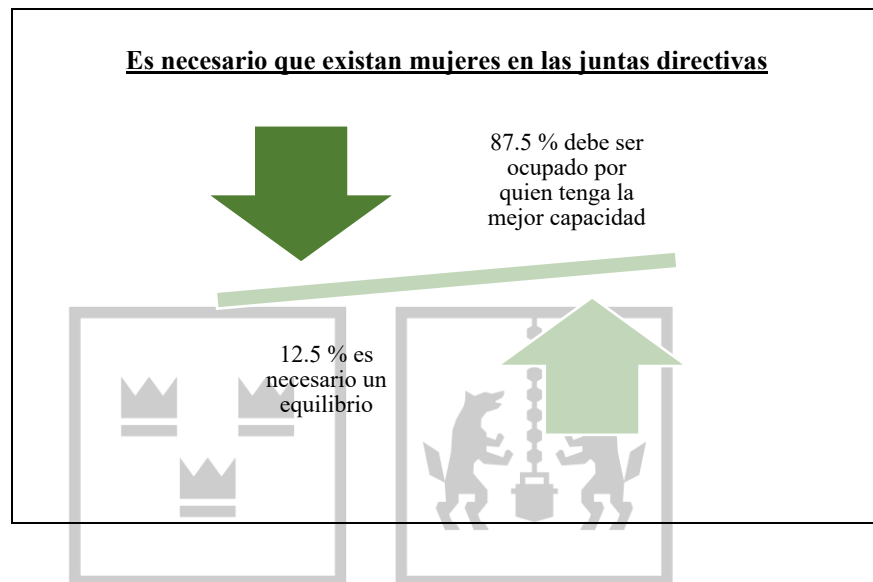


En ese caso, la opinión de la entrevistada tuvo dos posturas. Por un lado, se consideró que, las juntas directivas compuestas por hombres como un espacio donde centralizar el poder entre ellos y se excluye a sus pares mujeres. Por otro lado, está la postura que valora el profesionalismo de los hombres de las juntas directivas para seleccionar el personal adecuado, sea hombre o mujer, en miras de la mejora de la institución.

- **Necesidad de contar con mujeres en juntas directivas:** Ante la afirmación anterior, la teoría del techo de TC consideraba necesario contar con mujeres miembros de juntas directivas como una medida para combatir este tipo de discriminación. Entonces, se consultó si consideran válida esta solución.

El 87.5% mencionó como el factor más importante para ocupar la junta directiva la capacidad profesional del trabajador, sobre todo porque bajo su mando está la sostenibilidad de la empresa. Asimismo, se indicó que, no pude a ocupar

un puesto quien no cumple con los requisitos necesario; ya que hombres o mujeres se forman para poder crecer profesionalmente y poder encajar en tipo de cargo. Por otro lado, el 12.5% dijo que, sí es necesario contar con mujeres en las juntas directivas, ya que daría un equilibrio de género para el bien de la organización.

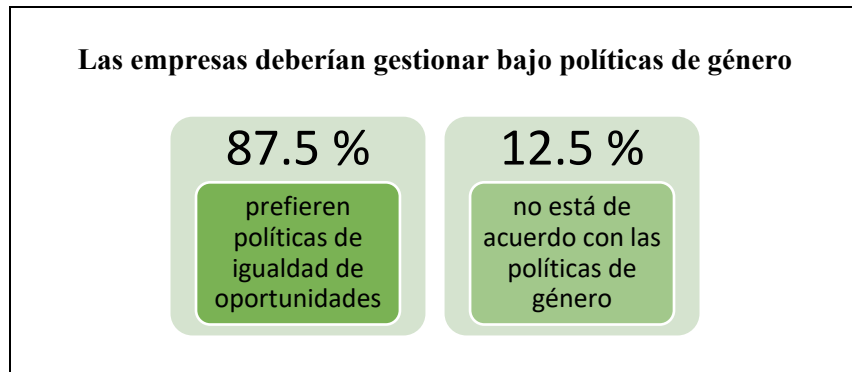


En suma, formar parte de las juntas directivas debía ser una cuestión de capacidad más que de género. Valorando la importancia del puesto en la estabilidad de la organización y la exigencia del personal para mejorar profesionalmente con mira a llegar a esta posición.

- **Políticas de género:** Siguiendo con las políticas de la empresa se preguntó qué tan importante es para las entrevistadas que las empresas gestionen en base a políticas de género o de igualdad de oportunidades.

El 87.5% dijo que sí era muy importante esta afirmación; sin embargo, valoraron más las políticas de igualdad de oportunidad que las de género. Consideraban que, la igualdad de oportunidades no está dirigida a mujeres exclusivamente, sino que benefician también a hombres y se mide por las capacidades y ganas de crecer profesionalmente.

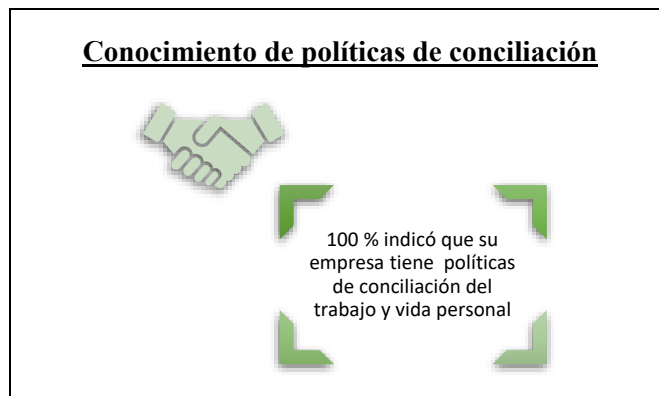
El 12.5% no estuvo de acuerdo con gestión en políticas de género. Se indicó que no era correcto que por ser mujer tengas más beneficios que tus compañeros hombres; es decir que, todas las personas deben ser medidas por sus capacidades y que tener más apoyo por ser mujer puede llegar a ser insultante.



En este caso, lo más apreciado por las entrevistadas fue la gestión de la empresa bajo políticas de igualdad de oportunidades. Las políticas de género no tuvieron la relevancia que la teoría del TC les da como solución para romper las barreras.

- **Políticas de conciliación laboral y familiar:** Se consultó si tenían conocimiento de que su empresa ha desarrollado programas de conciliación o trabajo flexible para lograr el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Las entrevistadas afirmaron que su empresa cuenta con este tipo de políticas, porque valora mucho el bienestar de su personal. Resaltaron que, al haberse establecido el trabajo híbrido o virtual en su empresa, eso les ayudó mucho a conciliar su vida personal y con la laboral. Les dio un espacio para realizar actividades que no eran posibles con el trabajo presencial. Además, resaltaron que hay horarios flexibles o tiempos de ingreso y salida que te permite realizar otras actividades sin afectar lo laboral.



En esta sección sobre los supuestos sobre la gestión de las instituciones, el 50.0 % de las entrevistadas consideraron que juntas directivas integradas por hombres podrían generar una barrera de crecimiento de sus compañeras. Mientras que, el otro 50.0 % dijo lo contrario, indicando que las juntas directivas buscan la mejora de la empresa y, por tanto, retienen o captan al mejor personal sin importar el género. En ese sentido, un 87.5 % considera que, las juntas directivas deben constituirse en función a los trabajadores mejor capacitados y no por temas de género.

Siguiendo esta tendencia, el 87.5 % de las entrevistadas declararon que las empresas deberían gestionar en base a políticas de igualdad de oportunidades más que en políticas de género y un 12.5 % dijo estar en contra las políticas de género. Finalmente, todas indicaron conocer que su empresa contaba con políticas de conciliación de la vida familiar y laboral y ello era lo más valorado, pues les permitió tener horarios flexibles y, así, poder realizar actividades personales sin afectar su trabajo.

c. Sesgos vinculados al Sector Turismo

En esta sección, vinculó el turismo y la teoría del TC. Se buscó identificar que piensan las entrevistas sobre su rubro en referencia a los mitos y prejuicios vinculados al turismo.

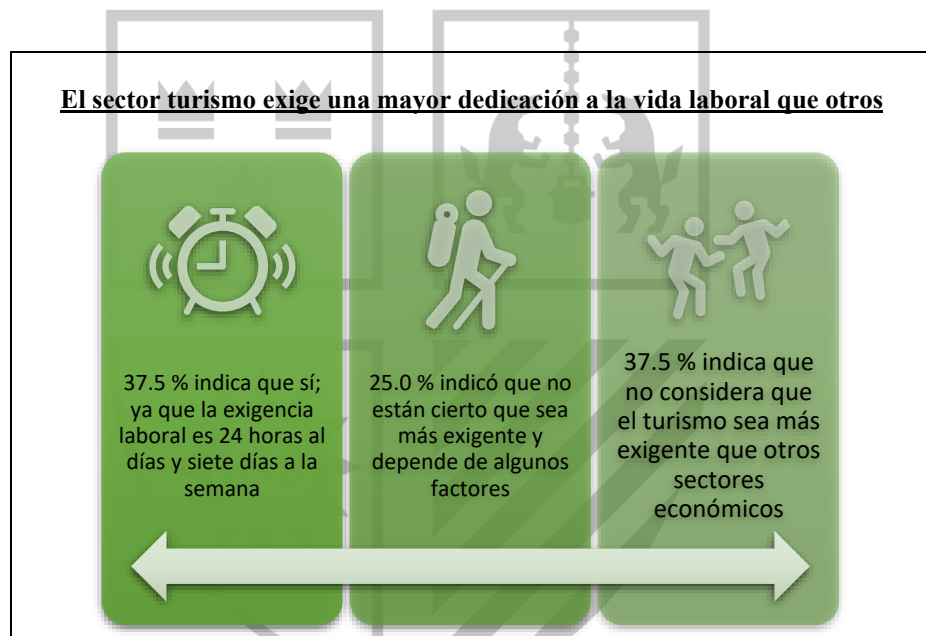
- **Exigencia laboral en el sector turismo:** se consultó a las entrevistadas si consideraban al sector turismo como uno que exigía mayor dedicación a la vida laboral que otros sectores.

Las que respondieron que sí fueron el 37.5%; ya que la exigencia laboral es 24 horas al día, los siete días a la semana. Sobre todo, porque se trabaja en temporada vacaciones, para lo cual, se planifica previo al momento de dar el servicio y se debe responder de forma inmediata a los percances durante los servicios y eso incluye al personal de servicio como al de oficina. Por tanto, debes estar disponible siempre ante cualquier llamada así sea tu tiempo libre, ya que es parte de trabajar en turismo.

Por otro lado, el 25% indicó que no están cierto que el turismo sea tan exigente, ya que depende de algunos factores. Por ejemplo, en el rubro de aviación y hotelería, no existen fechas importantes como días de la madre o padre o cumpleaños, el trabajo exige total disponibilidad. Asimismo, la posición de

trabajo es significativa; el trabajador de oficina cumple un horario estable, mientras que, ser personal operativo está disponible en horarios nocturnos y en fechas festivas.

El 37.5% no considera que el turismo sea más exigente que otros sectores económicos. En tanto que, el trabajo en turismo depende de las temporadas, altas y bajas; de algún modo, eso ayuda a aliviar la presión. Además, el turismo, es muy flexible y permite la gestión de diferentes maneras como el trabajo híbrido y horarios flexibles. Esta situación no se puede dar en otros sectores por su tipo de gestión. Por otro lado, se dijo que los otros sectores son mucho más exigentes y, sin embargo, no reconocen el esfuerzo de sus trabajadores como en turismo.

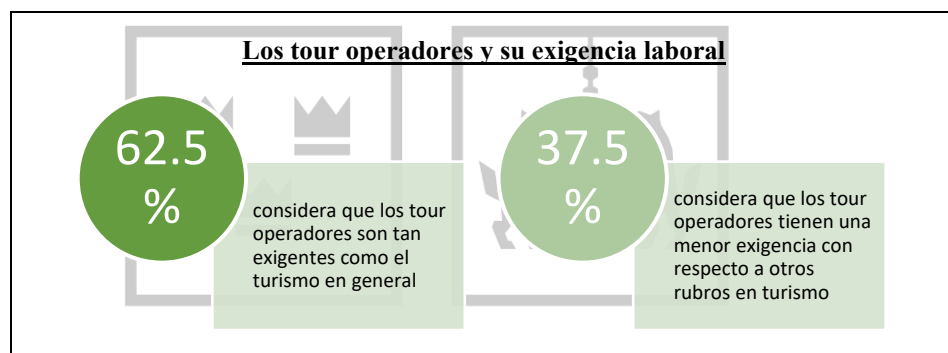


- **Los tour operadores y su exigencia laboral:** En vista de las respuestas obtenidas, se les preguntó si estas exigencias laborales aplican también al rubro de los tour operadores o si, en este caso, el escenario es otro.

El 62.5% consideró que los tour operadores son tan exigentes como el turismo en general. La planeación de viajes exige mucha disponibilidad y planeación. Los horarios suelen ser complicados más cuando trabajas en el área operativa, pero en las oficinas debes atender las llamadas de tus subalternos en cualquier día de la semana sin importar el horario. Además, si eres responsable de personal que está fuera del país, debes estar muy pendiente de sus necesidades o urgencias. Asimismo, este rubro trabaja con una gran cantidad de proveedores y atiende un

gran número de clientes a nivel extranjero, lo que implica estar sujetos a una gran responsabilidad y compromiso de respuesta.

Por otro lado, el 37.5% consideró que los tour operadores eran menos exigentes que otros rubros de turismo. Se refirieron a que, varios operadores han establecido el trabajo remoto o totalmente virtual como forma de gestión y eso ayudó a sus trabajadores a equilibrar mucho mejor su vida laboral y personal. Además, indicaron que, otros rubros como hoteles y aviación cuentan con horarios difíciles, rotativos y sin posibilidad de establecer trabajo remoto. En estos rubros, el personal sacrifica su personal y se adapta a los requerimientos de la empresa.



En síntesis, la mayoría de las entrevistadas considera que la gestión turística conlleva una gran exigencia en temas de horarios, de disponibilidad de atención, de responsabilidad con los clientes y proveedores y planeamiento. Todas fueron conscientes de que trabajar en turismo implica olvidarse de las fechas importantes y de celebraciones personales; pero, no en todos los rubros ni posiciones. Sin embargo, resaltaron las ventajas de este sector como realizar trabajo remoto y el reconocimiento de la labor y premiación que reciben los trabajadores.

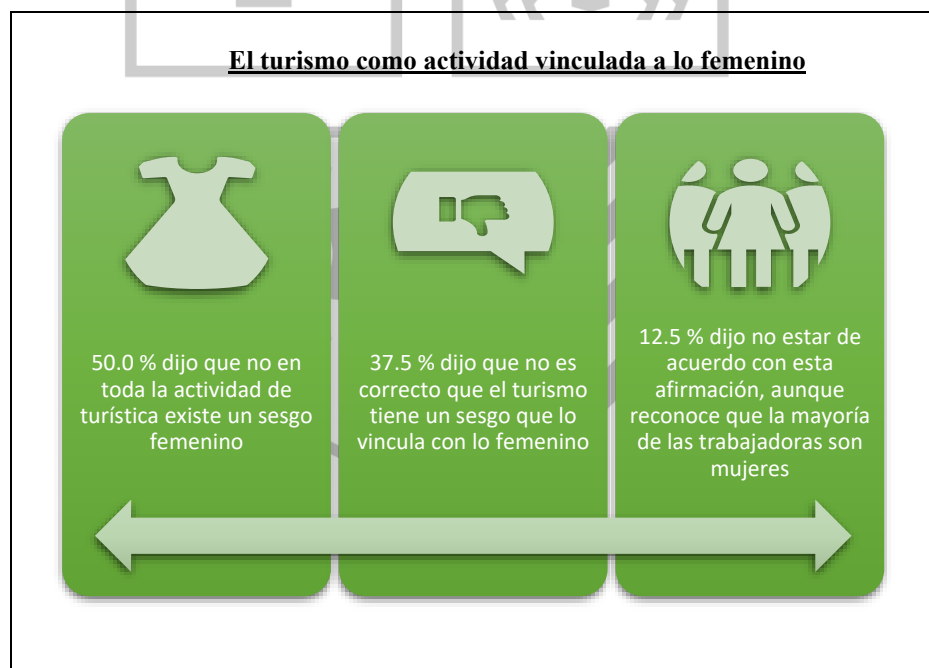
- **El turismo como actividad vinculada a lo femenino:** luego de haber conversado sobre la exigencia en el turismo, se les solicitó su opinión sobre el prejuicio que existe sobre el turismo como actividad con sesgo femenino y si consideraban aún está vigente esta mirada, además si se aplicaba para toda la actividad.

El 50% indicó que no en toda la actividad turística existe un sesgo femenino, pero sí en la mayoría. Dijeron que, en los eventos y conferencias, se puede apreciar una mayor participación de mujeres que hombres. Consideraban que, el mayor

prejuicio provenía de pensar al turismo como un sector fácil y divertido. En relación con ello, lo vinculan con la mujer por un sector que no requiere mayor esfuerzo. Una de las entrevistadas indicó que, en su experiencia como docente, había tenido aulas con mayor número de alumnas que alumnos y hasta alguna vez solo tuvo alumnas en el curso. Aunque, coincidieron en sentir que, la tendencia está cambiando y se podía apreciar más hombres en turismo.

Para el 37.5% de las entrevistadas, no es correcto que el turismo tiene un sesgo que lo vincula con lo femenino. No han sentido, desde su experiencia, que esto pase. Perciben que se incorpora al personal por los estudios realizados y no por temas de género y que los equipos empiezan a equiparse entre hombres y mujeres.

Por último, el 12.5% dijo no estar de acuerdo con esta afirmación, aunque reconoció que la mayoría de sus compañeras son mujeres y esperaban que más hombres se sumen al equipo.

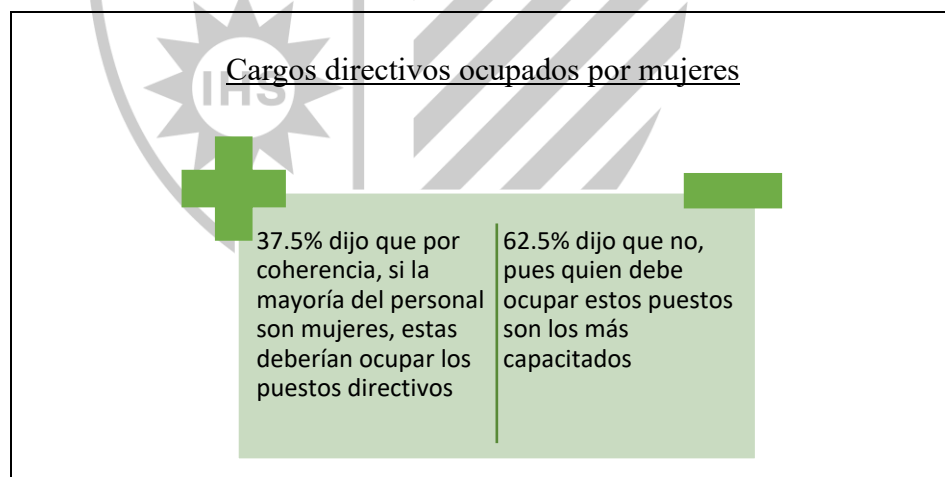


Podemos extraer que, si bien las opiniones tuvieron posturas a favor y en contra sobre el turismo con un sesgo femenino vigente, el porcentaje más alto dijo que recién estaban incorporándose más hombres a este sector y se está equilibrando la composición de los géneros entre el personal. Las entrevistadas esperaban contar más hombres en los equipos de las compañías.

- **Cargos directivos ocupados por mujeres:** las respuestas anteriores, afirma que hay mayor personal femenino que masculino trabajando en turismo. Debería suponer ello que, si hay mayor personal femenino en el turismo, los cargos directivos deberían estar ocupados en su mayoría por mujeres. Entonces, se les preguntó qué piensan de esta afirmación y cómo se presenta esta situación en su empresa.

El 37.5% de las entrevistadas indicaron que, era coherente pensar que los puestos de dirección y jefaturas estaban ocupados por mujeres en su mayoría, teniendo en cuenta que su personal estaba compuesto por un gran número de mujeres. Asimismo, si el plan de ascenso de las empresas se enfoca en el desarrollo de su personal quienes deberían asumir estos cargos serían las trabajadoras, más cuando hay oficinas compuestas solo por ellas.

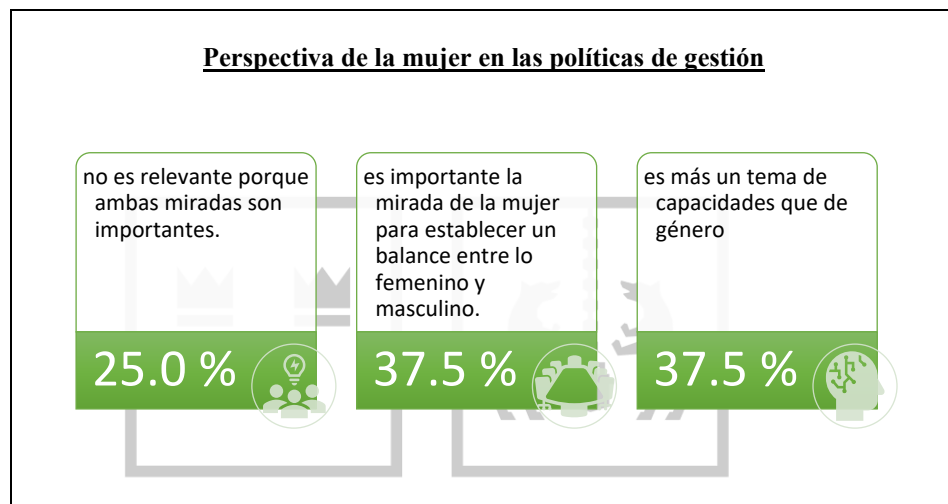
El 62.5% dijo que no estaba de acuerdo con la afirmación. Para este grupo, quien debe ocupar los puestos directivos son los que estén capacitados sin tener en cuenta su género. Se debe enfocar en quienes van a gestionar la empresa si cumplen con sus requisitos.



- **Perspectiva de la mujer en las políticas de gestión:** se les consultó cuán importante era la mirada de la mujer para establecer políticas en la gestión turística o si era relevante su presencia.

El 25% de las entrevistadas dijo que no era relevante porque ambas miradas, hombre o mujer, eran importantes. Además, se mencionó que, en varias ocasiones han coincidido con su jefe cuando establecen políticas para la oficina. El 37.5%

considera importante la mirada de la mujer para establecer un balance entre lo femenino y masculino. De alguna forma, lo importante era realizar políticas desde diferentes escenarios y recoger las posturas de todos los actores involucrados en la operación. Por último, el 37.5% restante dijo que es más un tema de capacidades que de género. Recordaron que, las empresas establecen lineamientos sin importar el género del ejecutivo y estos deben realizarse al ser políticas institucionales.



Para las entrevistadas, el turismo como sector con mayor exigencia que otros, no fue una afirmación tan cierta para el 25.0 %; ya que dependía de muchos factores y del rubro. Un 37.5 % de ellas consideró que, sí es cierta la afirmación al reconocer al turismo como un sector de una exigencia alta y disponibilidad sin restricciones de tiempo o fechas. Por otro lado, el 37.5 % restante indicó que, el turismo no era tan exigente como otros rubros por la flexibilidad de laborar establecida. En el caso de los tour operadores, el 62.5 % indicó que, es un trabajo tan exigente como el turismo en general por la logística y fechas que implica laborar. En contra parte, el 37.5 % dijo que, para ese rubro, las exigencias son bajas porque se puede laborar de forma remota a diferencia de hoteles o en aviación.

Respecto al turismo como actividad con sesgo femenino. El 50.0 % dijo que aún se mantiene y ello puede observarse en la mayor participación de mujeres en actividades del sector como también en las aulas de formación turística. El 37.5 % dijo no estar de acuerdo pues la incorporación del personal era por un tema de capacidades y un 12.5 % dijo no estar de acuerdo, como el primer grupo, pero reconoce que la mayoría de sus compañeras son mujeres.

En referencia al alto índice de mujeres en turismo, el 62.5 % de entrevistadas dijo no estar de acuerdo con esperar que las juntas directivas estén conformadas mayoritariamente por ellas; ya que, la importancia de estos cargos implica la rigurosidad de la elección de los miembros. Por el contrario, el 37.5 % dijo que debería ser una tendencia que se incorporen más mujeres a las juntas sobre todo si hay un buen plan de ascensos.

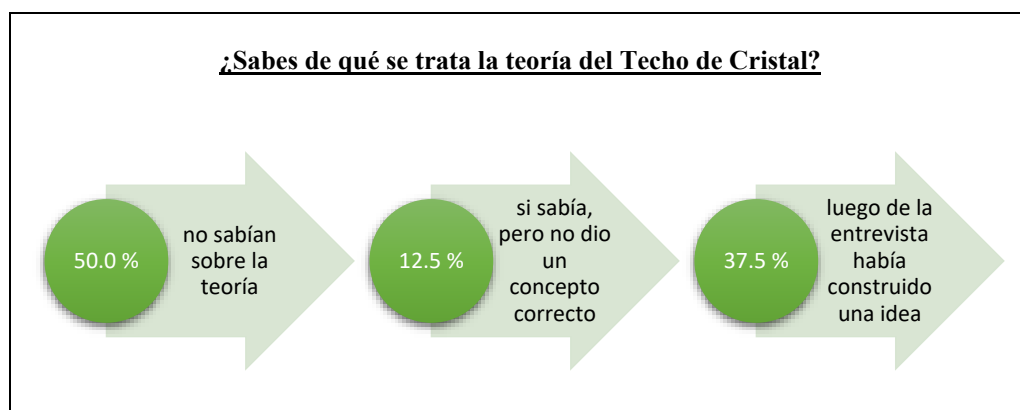
Es así como, el 37.5 % dijo que es importante contar con la mirada de la mujer para establecer políticas de gestión en el turismo. Mientras que, el 25.0 % dijo que es importante la mirada de ambos géneros para gestionar en turismo y, finalmente, el 37.5 % considera que es un tema de capacidades y no de género, más aún cuando las empresas tienen políticas planificadas.

d. En referencia a la teoría del Techo de Cristal (TC)

La última sección de la entrevista estuvo referida a consultar sobre la teoría del TC y se colocó al final para evitar algún sesgo de trabajadoras al emitir su opinión. El objetivo fue lograr que al final de las preguntas, las entrevistadas supieran sobre la teoría y con ello nos pudieran expresar si la consideraban vigente o no.

- **Conocimiento sobre la Teoría del TC:** se les preguntó si habían escuchado o sabían de qué se trataba la teoría de la teoría del Techo Cristal.

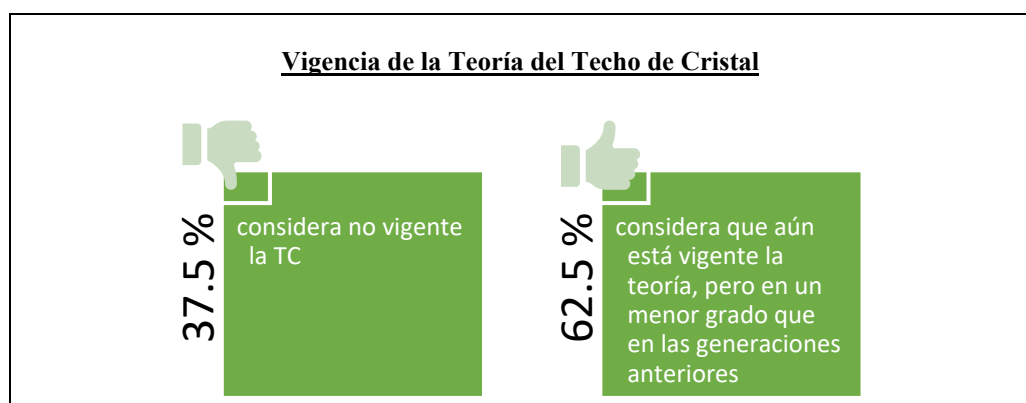
El 50% de entrevistadas dijo no conocer sobre esta teoría. El 12.5% dijo que sí sabía del tema, pero dieron respuestas vagas. El 37.5% dijo que luego de la entrevista podían deducir de que trataba la teoría. Por lo tanto, se pudo extraer que ninguna de las entrevistadas conocía sobre la teoría o no tenían una idea clara del tema.



- **Vigencia de la Teoría del TC:** Luego de las respuestas obtenidas en la sección anterior, se procedió a explicarles sobre la teoría del TC y desde cuando se empieza a investigar sobre el tema en investigaciones sobre género y trabajo. Por lo cual, se les consultó si consideraban que las barreras socio culturales de la teoría del TC están vigentes aún.

El 37.5% consideró no vigente la teoría del TC. Mencionaron que, ellas nunca habían sufrido o presenciado esta situación en su rubro, el turismo; sin embargo, en otros sectores, si consideraban que estaba vigente. Se menciona que, las generaciones actuales ya rompieron esos prejuicios desde su crianza en las familias, ya que estas las impulsaron a crecer profesionalmente, sin importar que seas hombre o mujer.

Por el contrario, el 62.5% afirmó que aún está vigente la teoría del TC, pero en un menor grado que en las generaciones anteriores. Por lo mismo, se observan más ejecutivas y directoras en las empresas porque se va rompiendo estos miedos que en muchos casos nacen de uno mismo y de su entorno. Sostuvieron que, aún existían muchos prejuicios en la cultura sobre qué debe hacer un hombre y una mujer. Un comentario se refería a que los prejuicios sociales y culturales eran distintos dependiendo de tu estado civil y si tenía o no hijos. Es cierto, indicaba, que en ambos casos los temores y prejuicios existen, pero para la mujer casada y con hijos el peso de la sociedad es más fuerte. De acuerdo con experiencia, observaron que, algunos jefes creían a los hombres son más inteligentes y disponibles laboralmente y, por lo tanto, les dan las oportunidades. Todas lamentaron que aún existiera las barreras de la teoría del TC, aunque se sentían positivas al ver como las nuevas generaciones estaban haciendo el cambio.



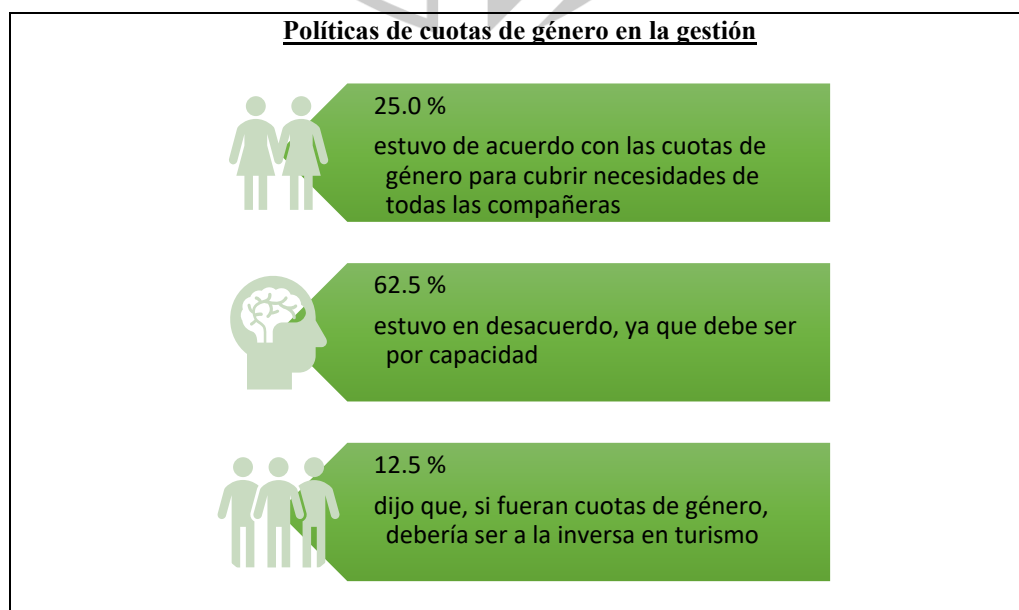
- Políticas de cuotas de género en la gestión: Para finalizar la entrevista, se les consultó su opinión sobre la política laboral denominada “cuota de género”. Esta fue establecida por las instituciones públicas y privadas como una medida de gestión para lograr que espacios de toma de decisión estén conformados por igual cantidad de hombres y mujeres.

El 25% de las entrevistada estuvo de acuerdo con establecer cuotas de género en el trabajo. Consideraron que beneficia a la empresa establecer cierta cantidad de mujeres sobre todo en puestos de dirección; ya que, estas jefas o directoras podían gestionar teniendo en cuenta los requerimientos de su personal femenino. Además, se indicó que era una estrategia para romper las barreras socioculturales y que reconocían haberlo visto aplicado en el sector público principalmente.

Por el contrario, el 62.5% estuvo en desacuerdo con la medida. Para este porcentaje, nadie debe ser elegido para un puesto si no tiene la capacidad ni requisitos para ocuparlo. Desde el punto de vista empresarial, podrías perder un personal altamente capacitado por otro que no reúne las condiciones,

pero que la política exige su contratación. Esta política puede ser injusta al no valorar las capacidades de las mujeres y se muestra más como “hacer un favor” en lugar de tener una mirada igualitaria que es lo necesario para romper la barrera.

El 12.5% dijo que, si fueran cuotas de género, debería ser a la inversa en turismo; pues este sector concentra más mujeres que hombres y se espera que más hombres se integren al sector y no solo sean mujeres la mayor cantidad de trabajadoras.



El 50.0 % de las entrevistadas indicó no saber sobre la teoría del TC, el 37.5 % mencionó que luego de la entrevista pudo tener una idea de lo que se refiere y solo el 12.5 % dijo saber, pero su respuesta fue imprecisa. Por otro lado, para el 37.5 % de las entrevistadas, la teoría del TC no está vigente, pues esas barreras ya estaban rotas. Para el 62.5% aún estaba vigente la teoría, aunque en un grado menor.

Respecto a las cuotas de género como medidas de gestión, estas fueron rechazadas por el 62.5 %, porque valoraban más las capacidades de gestión, el 25% las consideraba válidas para lograr que se conozcan los requerimientos de mujeres y el 12.5% indicó que, en turismo, las cuotas debes aplicarse en sentido inverso por la cantidad de mujeres en el sector.

3.2. Análisis de los resultados de las entrevistas: Vigencia de la Teoría del TC

- La teoría del TC sostiene que existe una incompatibilidad de la vida laboral con la personal para aquella mujer que desea seguir creciendo profesionalmente. Es decir, la mujer profesional debe elegir entre uno de esos dos espacios, ya que no es posible combinar una vida profesional exitosa y una vida personal satisfactoria.
 - Los resultados de las entrevistas mostraron que, las participantes eran mujeres en un rango de edad de entre 30 a 50 años. La mayoría tenían pareja e hijos. Asimismo, contaban con estudios universitarios y estaban siguiendo especializaciones o estaban interesadas en hacerlas. Su experiencia profesional era de entre 12 a 20 años.
 - Las participantes aseguraron que pudieron conciliar su vida laboral con la personal, aun cuando les resultó difícil. Entre los factores que propiciaron esta conciliación, estuvieron a la comunicación con sus parejas, una red de apoyo familiar, el respeto de la pareja por el trabajo del otro y establecer espacios para la vida familiar.

Resultado: No se encontró vigente el supuesto de la teoría del TC sobre la no conciliación de la vida laboral y personal. Se demostró que, las entrevistadas pudieron desarrollar estas dos facetas. En este punto, se identificó un cambio de los roles de pareja y el valor que se otorga a los espacios personales y no solo los laborales.

- La teoría del TC refiere como una de sus causas aquel sistema por el cual el nombramiento interno del personal se basa en los sesgos que limitan el crecimiento de las mujeres frente a sus pares varones. Es decir, la empresa tiene una política de nombramiento del personal donde se excluyen a las mujeres basándose en prejuicios por género.
 - La mayoría de las entrevistadas indicó haber obtenido el puesto a través de una promoción interna. Ellas ocupaban los puestos de gerente, jefe y supervisora. Todas en una dedicación de trabajo completo e híbrido (trabajo remoto y presencial).

Resultado: No encontramos vigente el supuesto que indica que los nombramientos internos tienen sesgos que limitan el crecimiento profesional de las mujeres. Las entrevistadas obtuvieron sus cargos a través de una promoción interna y ocuparon puestos de toma de decisión. Cargos que les permiten seguir creciendo en su empresa con miras al futuro. De acuerdo con ello, la empresa no tiene políticas con sesgo de selección por género sino una línea de carrera basada en el desarrollo de competencias profesionales de sus colaboradoras.

- En la teoría del TC, el alcanzar un puesto de decisión para una trabajadora, no estaba relacionado con sus competencias ni con sus cualificaciones, sino con aquello que se esperaba de una mujer.
 - Las entrevistadas indicaron que, según el puesto ocupado, los requisitos exigidos eran mayores. Para ellas, lo mínimo era el conocimiento de un idioma y estudios universitarios. A eso se sumaba, cursos de especialización, experiencia en el área, manejo de personal, desarrollo de habilidades de gestión y de personal, entre otros. Además, la exigencia de movilidad geográfica como un requerimiento no negociable con la empresa. Este requisito no les había sido difícil de aceptar, pues entendía que era parte del trabajo y su familia comprendía su ausencia. Para acceder a este puesto, ellas han tenido una línea de carrera de entre 4 a 12 años.

Resultado: No se encontró vigente lo dicho en la teoría del TC referido al anunciado anterior, pues las entrevistadas ocuparon sus puestos a través del cumplimiento de los requisitos profesionales exigidos según el puesto. No se evidenció estereotipos en los puestos ocupados; tanto es así que, la movilidad geográfica exigida no fue un impedimento para aceptar el cargo, entiendo en cuenta que, la mayoría tenían hijos lo que podría verse como un obstáculo por su rol de madre.

- Dentro de la teoría del TC, se menciona que los rasgos considerados femeninos como la sensibilidad y lo emocional son opuestos a lo que se espera o describe como el perfil de un puesto directivo. En estos puestos, se espera competitividad, independencia, racionalidad y otras cualidades que son asociadas a lo masculino.
 - Las entrevistadas indicaron no haber sentido que sus cargos tuvieran algún tipo de sesgo femenino o masculino que les favorezca o limite su gestión. Asimismo, más de la mitad de las participantes contaban con jefes de género femenino.
 - La mitad indicó que les era indiferente tener como jefe directo a un hombre o una mujer.
 - Las entrevistadas agregaron que, en el caso del sector de turismo, una apariencia femenina no era un limitante para la contratación de un personal que aspira a obtener un puesto de toma de decisión. Por el contrario, la imagen es significativa en turismo y se aprecia para establecer los vínculos con otras instituciones.

Resultado: No se evidencia lo dicho por la Teoría del TC, en referencia a que las características femeninas en las ejecutivas se convierten en barreras si se desea acceder a puestos de toma de decisiones. Los resultados recogidos discrepan de ese supuesto. En ese sentido, no valoraban de forma negativa o positiva tener jefes de un género u otro, les era indiferente. Contrario a lo dicho por el supuesto, consideraron que una apariencia femenina era una cualidad apreciada en turismo no solo en nivel operativo sino para ocupar puestos de representatividad en la empresa.

- Desde la teoría del TC, la evaluación externa a las mujeres se desarrolla desde preconceptos que desacreditan sus competencias y frenan el alcanzar puesto de decisión.

- Las entrevistadas, en su mayoría, dijeron que existía una idea del hombre como quien ocupaba puestos de dirección o jefatura, pero en otros rubros distintos en turismo. En su sector, la mitad de las entrevistadas indicó que, la figura era diferente por la composición del personal mayoritariamente femenino.
- Las entrevistadas dijeron no haber sentido que sus superiores o personal adscrito haya vinculado sus decisiones laborales con sus lineamientos personales (como mujer o mamá) sino como parte de su experiencia profesional.
- El entorno social y familiar fue un factor para crecer y no un obstáculo para su desarrollo. La familia las motivó a romper moldes de lo que es ser mujer. Mientras que, el entorno social influye más dependiendo del lugar donde vives.

Resultado: No se evidencia que los factores externos referidos a los prejuicios vinculados a las mujeres hayan obstaculizado el desarrollo profesional de las entrevistadas. Estos prejuicios no frenaron el desarrollo profesional ni minimizaron su gestión. Según sus respuestas, se les ha valorado su experiencia profesional y las competencias laborales para la toma de decisiones. Por otro lado, sus familias influenciaron de forma positiva para romper estos moldes sociales sobre el género femenino.

- La teoría del TC menciona que, son los prejuicios apostados en la constitución de las empresas los que bloquean de forma invisible el crecimiento profesional de sus trabajadoras y favorecen a su personal masculino.
 - En referencia a la composición por género de las juntas directivas, las entrevistadas consideraban más importante que ocupen esos cargos quienes estén capacitados y no por un tema de género. Esto en referencia a la responsabilidad de la estabilidad de la empresa, lo cual es una forma de exigencia al personal para mejorar profesionalmente para ocupar los cargos.
 - Las entrevistadas mencionaban que, muchas veces se crean mitos dentro de las empresas sobre los requerimientos de un cargo, pero ellos vienen del mismo personal más que de la empresa. Sin embargo, encontraban ellas más mensajes positivos para presentarse al puesto que, al contrario.

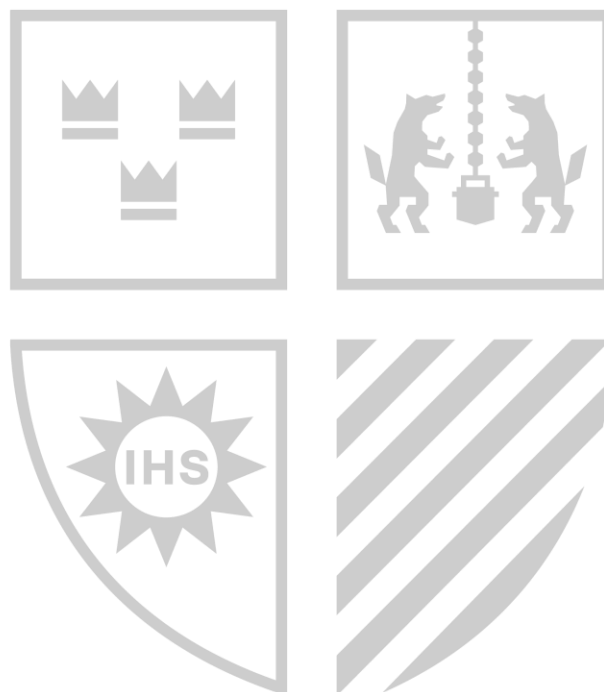
- Para las entrevistadas, las empresas deben establecer políticas de igualdad de oportunidades más que de género; ya que, estas propician la igual y están vinculadas a la capacidades y ganas del crecer del personal.

Resultado: No se aprecia la vigencia de la teoría del TC referido a que la constitución de las empresas se fundamenta bajo prejuicios de género. Para las entrevistadas, la constitución de la empresa y la ocupación de sus cargos estuvo vinculado a las competencias labores del trabajador. Podemos decir que, las participantes no sentían algún tipo discriminación o desigualdad al momento de la elección de los directivos; por el contrario, reconocían la importancia de colocar en un puesto al ejecutivo necesario para tener una gestión solida empresarial. Consideraron poco relevantes las políticas de género en las empresas. Se puede expresar que, los paradigmas cambiaron y este supuesto no está vigente para este caso, donde se pide gestionar a la empresa a partir de la igualdad de oportunidades y desarrollo competencias entre los colaboradores.

- La teoría del TC indica que, el superponer el valor de los roles sociales impacta en el desarrollo profesional de la mujer. En tanto que, se valora y enfatiza las características de hombre sobre las mujeres generando brechas y las barreras invisibles que impiden seguir la línea de carrera de las trabajadoras.
 - Todas las participantes indicaron no haber sentido que su género haya frenado o limitado su desarrollo profesional, sino que fueron sus competencias laborales las llevaron a alcanzar sus cargos actuales.
 - La mayoría de las entrevistadas indicó no haber sentido que su puesto haya tenido algún sesgo femenino o masculino que haya favorecido o dificultado su labor.
 - La mitad de las entrevistadas manifestaron estar en contra de la afirmación que indica que las mujeres con cargos directivos debían adoptar características de gestión con características masculinas.
 - La mitad de las entrevistadas indicaron que no toda la actividad turística tenga un sesgo femenino pero que la mayoría sí.

Resultado: No se encontró vigente el supuesto que indicaba que la sobre valoración de los roles genera barreras al crecimiento laboral de las mujeres. Las entrevistadas

respondieron que su género no las limitó para acceder a sus puestos u obstaculizó su gestión y, mucho menos, debieron adoptar características masculinas para ejercerlos. Asimismo, no sintieron ningún tipo de sesgo dentro del puesto que les haya dificultado o favorecido el desempeño laboral.



CONCLUSIONES

Terminada la revisión de la entrevista y luego del análisis de los resultados, esta sección de la investigación establece las conclusiones a las que llega el presente producto académico.

- **Primera conclusión:** los paradigmas de vinculación entre la vida laboral y personal cambiaron, dando igual valoración a estos dos espacios en el caso de la empresa Lima Tour SAC.
- **Segunda conclusión:** la empresa objeto de estudio enfoca el crecimiento personal priorizando la línea de carrera de sus trabajadoras y enfocándose en la promoción interna.
- **Tercera conclusión:** las trabajadoras accedieron a sus puestos por las competencias laborales que demostraron sin sentirse afectadas por prejuicios de género.
- **Cuarta conclusión:** en el turismo, la apariencia femenina no es un limitante sino un valor necesario incluso para puestos de toma de decisiones.
- **Quinta conclusión:** los prejuicios externos no impidieron el desarrollo profesional de las entrevistadas que sintieron apoyo de su familia para su creciendo laboralmente.
- **Sexta conclusión:** Para las entrevistadas, la empresa necesita personal competente y capacitado en puesto de alta dirección, sin importar el género de trabajador.
- **Séptima conclusión:** el asumir un puesto de toma de decisiones no genera la adopción de características masculinas, ya que el género no fue un impedimento para obtener el cargo.

RECOMENDACIONES

Para finalizar esta investigación, se enlistan tres recomendaciones para futuros estudios académicos y para las empresas que sean enfocarse en el desarrollo de su persona.

- **Primera recomendación:** Debido a que el turismo tiene varios rubros y la investigación fue hecha en un tour operador, se sugiere replicar la investigación en otros con el fin de identificar si se cumple o no lo dicho en este texto.
- **Segunda recomendación:** El resultado de la investigación ha sido extraído de un grupo de 8 colaboradoras debido al alcance de la investigación; por lo que, realizar un estudio de mayor nivel académico podría brindar una mirada más amplia si se incluye la opinión de todo el personal o una muestra de cada nivel jerárquico en la institución.
- **Tercera recomendación:** Las organizaciones deberían enfocarse en el desarrollo de las competencias de sus trabajadores con el fin de evitar situaciones que describe el TC. Es decir, basarse en la elección del personal fijándose en el más capacitado, para ello enfocarse en del desarrollo de la gestión del talento humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2010). Selección por competencias: (ed.). Ediciones Granica.
<https://elibro.net/es/ereader/uarm/66656?page=21>
- Aequales. (2019). *Informe de Resultados. Ranking PAR 2019 Perú*.
<https://aequales.com/wp-content/uploads/2019/12/Informe-Ranking-PAR-Peru%CC%81.pdf>
- Amossy, R. (2010). *Estereotipos y clichés*: (ed.). Eudeba.
<https://elibro.net/es/ereader/uarm/66167?page=40>
- Baum, T. (2013). *International perspectives on women and work in hotels, catering and tourism*. International Labour Office.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_209867.pdf
- BBC Mundo (13 diciembre 2017). Marilyn Loden, la mujer que inventó la expresión "techo de cristal". British Broadcasting Corporation.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-42338736>
- Berbel, S. (2015). *Directivas y empresarias: mujeres rompiendo el techo de cristal*. Barcelona, Spain: Editorial UOC. <https://elibro.net/es/ereader/uarm/57761>
- Berger, P. y Luckmann, T. (2003). *La construcción social de la realidad*. (S. Zuleta, Trad.; 18^{va}ed.). Amorrortu editores. (Original work published 1968). [La-
Construcción-Social-de-la-Realidad-Berger-y-Luckmann.pdf](https://redmovimientos.mx/Construcción-Social-de-la-Realidad-Berger-y-Luckmann.pdf)
(redmovimientos.mx)

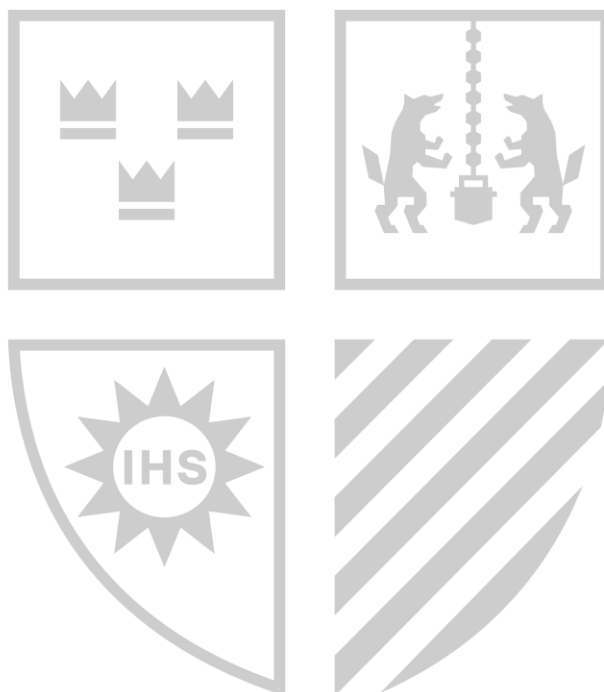
- Collins, N., Mejillones, R., Muñoz, M., Salazar, E. (2017). La unidad de dirección y su incidencia en la efectividad administrativa de las empresas del cantón la libertad. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 4(1), p. 109-113. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/7678/1/UPSE-RCT-2017-Vol.4-No.1-016.pdf>
- Cotter, D., Hermsen, J., Ovadia, S., y Vanneman, R. (2001). *The Glass Ceiling Effect*. *Social Forces*, 80(2), 655-681. <http://www.jstor.org/stable/2675593>
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*: (ed.). Eudeba. <https://elibro.net/es/ereader/uarm/195575?page=386>
- Cueva, S. (2019). *Moviendo la aguja: Acciones para cerrar la brecha de género en el sector privado*. Aequales y PwC Perú. https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/PwC_Aequales_Moviendo-la-aguja.pdf
- Decreto Supremo N° 005-2020-MINCETUR [con fuerza de ley]. Por medio del cual se aprueba el Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo. Jueves 14 de mayo de 2020. D.O. No. 15421.
- Echeverría Echeverría, R. (2016). Estereotipos y discriminación hacia personas indígenas mayas: su expresión en las narraciones de jóvenes de Mérida Yucatán. *Aposta Revista de Ciencias Sociales*, (71), pp. 95-127. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495952433004>
- Enríquez Martínez, Á. (2009). *De las competencias al centro de evaluación*: (ed.). Cali, Programa Editorial Universidad del Valle. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uarm/129499?page=17>.
- Galleani. G. R. C. (2023). *Coaching para competencias laborales gestión en talento humano métodos y estrategias*: (1 ed.). Ediciones Olejnik. <https://elibro.net/es/ereader/uarm/252195?page=21>

- García, A. y Freire, M. (2016). *Desarrollo del género en la feminidad y la masculinidad*. Narcea Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/uarm/45968>
- García Ael, M. C. (2015). Discriminación femenina en el ámbito laboral: aspectos descriptivos, prescriptivos y contextuales de los estereotipos de género. <https://elibro.net/es/ereader/uarm/86566?page=31>.
- Guerrero González, P. E. y Ramos Mendoza, J. R. (2015). *Introducción al turismo*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/uarm/39409?page=149>.
- Hernández Ortiz, M. J. (Ed.). (2014). *Administración de empresas*. Ediciones Pirámide. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1244/1/Hern%C3%A1ndez-administraci%C3%B3n%20de%20empresas%20da%20edici%C3%B3n.pdf>
- Herrero Blasco, A., María del Rosario Perello Marin & Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas: (ed.). Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. <https://elibro.net/es/ereader/uarm/57469?page=156>
- Lamas, M. (Comp.). (2018). *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*. Bonilla Artigas Editores. <https://elibro.net/es/ereader/uarm/121729?page=271>
- Lima Tours SAC. (17 de mayo de 2025). ¿Quiénes Somos? <https://limatours.com.pe/es/nosotros>
- Mosteiro García, M. J. (2015). *Modelos del desarrollo académico-profesional de las mujeres*: (ed.). Universidade de Santiago de Compostela. <https://elibro.net/es/ereader/uarm/44284?page=76>
- Nieves Zubillaga I. C. (2013). Desarrollo profesional y puesto de trabajo. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(11), p. 111-137. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219030140007.pdf>

- Oficina Internacional del Trabajo. (2019). *Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio*. OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf
- Organización Mundial del Turismo. (2019). *Informe mundial sobre las mujeres en el turismo* (2^{da} ed.). OMT. <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422753?role=tab>
- Parra Rojas, R. A. (2010). Un sistema de gestión del capital humano en la EMCE basado en las competencias laborales: (ed.). D - Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. CUJAE. <https://elibro.net/es/ereader/uarm/85804?page=23>
- Pérez Mesa, J. C. (2016). *Operaciones y gestión de empresas turísticas: teoría y práctica*. Editorial Universidad de Almería. <https://elibro.net/es/ereader/uarm/44556?page=70>
- Ramírez Cardona, C. (2010). *Fundamentos de administración: (3 ed.)*. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/uarm/69115?page=245>
- Sánchez Delgado, M. (2015). *Administración 1: (ed.)*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/uarm/39474?page=94>
- Sancho Pérez, A. (Ed.). (1998). *Introducción al Turismo*. Organización Mundial del Turismo. <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284402694>
- Sayans-Jiménez, P. (2016). *Hacia una nueva conceptualización y medición de las actitudes intergrupales basadas en dimensiones estereotípicas: (ed.)*. Editorial Universidad de Almería. <https://elibro.net/es/ereader/uarm/44552?page=34>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU]. (31 de julio 2021). Estadísticas de Universidades por Programa de estudio. <https://sibe.sunedu.gob.pe/sibe/portal>

- Tejada Betancourt, L. (II.). (2023). Administración de empresa I: (1 ed.). Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro.net/es/ereader/uarm/238499?page=23>
- Torres Bernier, E. Esteve Secall, R. y Fuentes García, R. (2015). *Estructura de mercados turísticos*. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/ereader/uarm/56354?page=107>
- Universidad Rey Juan Carlos. (2013). *Mujer y techo de cristal en el sector turístico*. https://www.inmujeres.gob.es/areasTematicas/estudios/estudioslinea2014/docs/Mujer_techo_cristal_turistico.pdf
- Velandia-Morales, A. (2011). *Estereotipos femeninos y preferencia de consumo*. *Universitas Psychologica*. Vol. 10(1), 2011: (ed.). Red Universitas Psychologica. <https://elibro.net/es/ereader/uarm/22988?page=4>
- Yubero, S. y Navarro, R. (2016). Socialización del género. En L. V. Amador y M. C. Monreal (Coords.), *Intervención social y género* (pp. 43-72). Narcea Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/uarm/46090>
- World Economic Forum. (2024). *Global Gender Gap Report 2024*. WEF. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf
- Zanfardini, M. Jalil, M. Gutuauskas C. (2022). La doble brecha de género en profesionales de turismo: evidencias de la Norpatagonia Argentina. *ARA: Journal of Tourism Research*, 12, (1), 86-105. <https://revistes.ub.edu/index.php/ara/article/view/40374/39461>

ANEXO



ANEXO ÚNICO: CUADRO SIMPLIFICADO DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

SEGMENTACIÓN	CUESTIONARIO	RESPUESTAS
I. INFORMACIÓN PERSONAL	1.1. Edad	<ul style="list-style-type: none"> - 44.25 años en promedio - 32.00 años mínimo - 59.00 años máximo
	1.2. Estado Civil	<ul style="list-style-type: none"> - 75.0 % indica estar casada - 12.5 % indica ser conviviente - 12.5 % indica estar soltera
	1.3. Situación laboral de la pareja	<ul style="list-style-type: none"> - Del 87.5 % con pareja <ul style="list-style-type: none"> ▪ El 57.1 % es trabajador dependiente ▪ El 28.6 % es trabajador independiente ▪ El 14.3 % es jubilado
	1.4. Tiene hijos	<ul style="list-style-type: none"> - 75.0 % tiene hijos - 25.0 % no tiene hijos
II. INFORMACIÓN ACADÉMICA	2.1 Tipo de formación académica	<ul style="list-style-type: none"> - 87.5 % estudios universitarios - 12.5 % estudios técnicos
	2.2. Nivel de estudio	<ul style="list-style-type: none"> - 62.5 % título profesional - 12.5 % grado de maestra - 12.5 % grado académico de bachiller - 12.5 % título profesional técnico

	2.3 Años de experiencia profesional	<ul style="list-style-type: none"> - 75.0 % tiene más de 20 años de experiencia - 25.0 % tiene más de 12 años de experiencia
	2.4 Formación complementaria	<ul style="list-style-type: none"> - 62.5 % diplomado de especialización - 37.5 % cursos
	2.5 Piensa continuar su formación académica	<ul style="list-style-type: none"> - 87.5 % si - 12.5 % no
III. INFORMACIÓN DEL ÁMBITO FAMILIAR	3.1. ¿Cuenta con apoyo para realizar las labores domésticas fuera del núcleo familiar?	<ul style="list-style-type: none"> - 62.5 % indicaron que si cuentan con apoyo - 37.5 % indicaron que no cuentan con apoyo.
	3.2 ¿Cree que es posible conciliar el trabajo, la familia y el compromiso de pareja?	<ul style="list-style-type: none"> - 100.0 % indica que sí. <ul style="list-style-type: none"> ▪ El 25.0 % que dijo que si, dice que es difícil
	3.3 ¿Cuáles serían, según su, los factores para conseguir la conciliación de lo laboral y familiar?	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación como pieza clave e importante - Organización de tareas - Red de soporte cuando debemos enfocarnos en un aspecto urgente - Acuerdos establecidos previamente - Comprensión de la pareja sobre los requerimientos de tu trabajo - Tener presente reservar espacios de ocio para la familia.
	3.4 Para usted, la elección de su centro laboral está ligado a las facilidades que la empresa brinda para conciliar la vida personal y laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - 62.5 % indicó que sí. - 25.0 % indicó que no, pero si para permanecer - 12.5 % indicó que, su elección fue por el tamaño y por una nueva oportunidad de crecer.
	3.5 En algún momento de su crecimiento profesional, se sintió que las responsabilidades familiares lo limitaron para seguir desarrollándose como profesional.	<ul style="list-style-type: none"> - 62.5 % dijo no haber sentido que las responsabilidades familiares las limitaran - 37.5 % dijo haber sentido limitaciones de crecimiento profesional a causa de su familia esta situación se produjo cuando sus hijos eran pequeños
		3.6 ¿Cree que el trabajo le brinda un espacio para el desarrollo personal?
IV INFORMACIÓN DEL PUESTO OCUPADO	4.1 ¿Accedió a su actual cargo a través de una selección externa o fue un proceso de promoción interna?	<ul style="list-style-type: none"> - 87.5 % a través de promoción interna - 12.5 % a través de convocatoria externa
	4.2 ¿Cuál es el cargo que ocupa y a qué área está adscrito?	<ul style="list-style-type: none"> - 25.0 % son gerentes - 50.0 % son jefas - 25.0 % son supervisoras.

		<p>Pertenece al:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ área comercial ▪ negociaciones ▪ operaciones
4.3	¿Cuál es su tipo de dedicación horaria laboral?	- 100 % labora a tiempo completo y trabajo híbrido
4.4	¿Cuáles son los requisitos exigidos ocupar su puesto?	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia: experiencia o línea de carrera, manejo de habilidades blandas, manejo de personal, estudios de maestría y conocimiento de idiomas. - Jefaturas: especialista en su sector, habilidades blandas, tener educación superior, manejo de idiomas - Supervisión: saber inglés, herramientas de comunicación, trabajar en equipo y mucha flexibilidad.
4.5	¿Su cargo exige algún tipo de movilidad geográfica?	- 100 % indicó que parte del cargo es la exigencia de movilidad geográfica
4.6.	¿Cuántas personas tiene a su cargo?	<ul style="list-style-type: none"> - 75.0 % indicó que entre 5 a 10 personas - 25.0 % indicó que entre 100 a 23 personas.
4.7	¿Cuántos años le tomó llegar a un puesto que le permita tener personal y responsabilidades a cargo?	<ul style="list-style-type: none"> - 87.5 % le tomó entre 4 a 9 años - 12.5 % le tomó 12 años
4.8	¿Se sientes capaz de ocupar cualquier posición directriz dentro de su organización?	<ul style="list-style-type: none"> - 62.5 % indicó que sí - 25.0 % indicó que no por motivos personales - 12.5 % dijo que si, pero solo en un área que conozca
4.9	¿Ha sentido que su puesto tiene un sesgo masculino/femenino que facilita su gestión?	<ul style="list-style-type: none"> - 87.5 % dijo que no - 12.5 % dijo que sí
4.10	¿Cuál es el género de su jefe directo?	<ul style="list-style-type: none"> - 62.5 % tiene jefa - 37.5 % tiene jefe
4.11	De acuerdo con su experiencia, preferiría tener como jefe a un hombre o a una mujer o, le es indiferente el género	<ul style="list-style-type: none"> - 37.5 % dijo preferir un jefe - 12.5 % dijo preferir una jefa - 50.0 % le resultaba indiferente jefe o jefa
5.1.	¿Considera que aún existe una idea de imagen masculina al pensar en el gerente o director de una	<ul style="list-style-type: none"> - 75.0 % dijo que si - 25.0 % dijo que no

V SUPUESTOS VINCULADOS A PUESTOS DE DIRECCIÓN	<p>empresa, presumiendo que son los hombres quienes ocupan estos cargos y las mujeres no?</p>	
	<p>5.2 ¿De acuerdo con la pregunta anterior, ello también se presenta en el sector turismo o en los tours operadores?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 50.0 % dijo que no - 37.5 % dijo que si - 12.5 % dijo que no hay una figura definida
	<p>5.3. ¿De acuerdo con su experiencia, considera que existe puestos de dirección/gerencia con requisitos posibles de cumplir solo si eres hombre?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 75.0 % dijo que no estaba de acuerdo - 25.0 % dijo que si podría ser verdad
	<p>5.4. ¿Desde su experiencia, ha sentido que las mujeres con cargos directivos se adaptan a entornos de trabajo y expectativas creadas con sesgos masculinos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 50.0 % dijo que no - 50.0 % dijo que si
	<p>5.5. ¿Cree que las mujeres eligen, consciente o inconscientemente, puestos o cargos con orientación femenina o si las cuestiones salariales o profesionales son las determinantes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 75.0 % dijo la elección se debe a un crecimiento laboral o tema salarial - 25.0 % dijo que las nuevas generaciones se están fijando más en su bienestar y empresas sin prejuicios de género.
	<p>5.6. ¿Cree que la apariencia muy femenina en una ejecutiva generaba una actitud negativa para su contratación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 100.0 % no han visto esta situación, porque en el turismo se valora la imagen
	<p>5.7. Según su opinión, la desigualdad salarial puede desmotivar a las mujeres a acceder a puestos directivos manteniéndolas en puestos de mando medio u operativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 12.5 % respondió que la desigualdad desmotiva a cualquier persona. - 25% indicó que, si surge una situación así se debe evaluar bien si conviene o no mantenerse en la empresa - 25.0 % dijo que nunca habían pasado por algo parecido porque habían trabajado en empresas con personal mayoritariamente femenino. - 37.5 % dijo que, esta afirmación lo ven más como un reto que una desmotivación
	<p>5.8. En algún momento de su gestión, le han dicho que sus temas personales o familiares han influido en sus decisiones como directora/gerente y no a su experiencia profesional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 100% dijo no haber recibido estos comentarios

	5.9. ¿Ha sentido mayor dificultad/facilidad para acceder a puesto directivo debido a su género?	- 100% dijo que su género no le facilitó ni perjudicó
	5.10. Las mayores barreras para acceder a puestos de toma de decisiones provienen de los entornos sociales y familiares de las mujeres. ¿qué piensa de esta afirmación?	- 25.0 % indica que no está de acuerdo - 25.0 % indica que está de acuerdo - 12.5 % indica que depende del momento de vida - 37.5 % indica que ve barreras sociales, más que familiares
	5.11. ¿Ha sentido que las mayores barreras para que una mujer alcance un puesto de dirección están asociadas a los mitos que hay en las organizaciones?	- 62.5 % indica haber sentido verdadera esta afirmación - 37.5 % indica que no
VI SUPUESTOS INSTITUCIONALES	6.1 Una empresa cuya junta directiva está compuesta por hombres puede limitar el crecimiento profesional de su personal femenino. ¿Está usted de acuerdo con este supuesto?	- 50.0 % indica que si - 50.0 % indica que no
	6.2 Es necesario la presencia de mujeres en las juntas directivas o puesto de alta dirección o, solo deben alcanzar esta categoría quienes estén capacitados	- 87.5 % indica que debe ocuparlo quien tenga capacidad - 12.5 % indica que es necesario un equilibrio
	6.3 ¿Para usted, que tan importante es que las empresas gestionen en base a políticas de género o de igualdad de oportunidades?	- 87.5 % indica que, si es importante, pero prefieren la igualdad de oportunidades - 12.5 % indica que no está de acuerdo con las políticas de género
	6.4 Tiene conocimiento si su empresa ha desarrollado programas de conciliación y trabajo flexible que responden a la mejora del equilibrio de la vida laboral y personal	- 100 % indicó que si su empresa tiene estas políticas
VII SESGOS VINCULADOS AL SECTOR TURISMO	7.1 ¿Siente que el sector turismo exige mayor dedicación a la vida laboral que otros?	- 37.5 % indica que sí; ya que la exigencia laboral es 24 horas al día y siete días a la semana - 25.0 % indicó que no están ciertos que sea más exigente y depende de algunos factores - 37.5 % indica que no considera que el turismo sea más exigente que otros sectores económicos

	7.2 De acuerdo con la pregunta anterior, esto también ocurre en los tours operadores o allí se da otro escenario	<ul style="list-style-type: none"> - 62.5 % considera que los tours operadores son tan exigentes como el turismo en general - 37.5 % considera que los tours operadores tienen una menor exigencia con respecto a otros rubros en turismo
	7.3 ¿Qué podría decirme sobre el prejuicio que existe sobre el turismo como actividad con sesgo femenino? ¿aún está vigente? ¿Aplica para toda la actividad?	<ul style="list-style-type: none"> - 50.0 % dijo que no en toda la actividad de turística existe un sesgo femenino - 37.5 % dijo que no es correcto que el turismo tiene un sesgo que lo vincula con lo femenino - 12.5 % dijo no estar de acuerdo con esta afirmación, aunque reconoce que la mayoría de las trabajadoras son mujeres
	7.4 Si hay mayor personal femenino en el turismo, los cargos directivos deben ser ocupados en su mayoría por mujeres. ¿cómo se aprecia esta afirmación?	<ul style="list-style-type: none"> - 37.5% dijo que por lógicas si la mayoría son mujeres deberían ser éstas las que ocupen los puestos directivos - 62.5% dijo que no, pues quien debe ocupar estos puestos son los más capacitados
	7.5 Desde la gestión turística, cuán importante es la mirada de la mujer para establecer políticas.	<ul style="list-style-type: none"> - 25.0 % dijo que no es relevante porque ambas miradas son importantes. - 37.5 % dijo que considera importante la mirada de la mujer para establecer un balance entre lo femenino y masculino. - 37.5 % dijo que es más un tema de capacidades que de género
VIII SOBRE EL TECHO DE CRISTAL	8.1. Sabe usted a qué se refiere la teoría del techo de Cristal	<ul style="list-style-type: none"> - 50.0 % dijo que no sabían sobre la teoría - 12.5 % dijo que si, pero tras sus repuestas notamos falta de claridad en el concepto - 37.5 % dijo que luego de la entrevista había construido una idea
	8.2. Considera que las barreras socioculturales que la teoría del Techo de Cristal plantea aún están vigentes	<ul style="list-style-type: none"> - 37.5 % considera no vigente la TC - 62.5 % considera que aún está vigente la teoría, pero en un menor grado que en las generaciones anteriores

	<p>8.3. Ante la presencia de un Techo de Cristal, puede ser una medida de gestión establecer “cuotas de género” como políticas laborales que buscan tener una presencia equitativa de mujeres en los cargos de decisión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 25.0 % estuvo de acuerdo con las cuotas de género para cubrir necesidades de todas las compañeras - 62.5 % estuvo en desacuerdo, ya que debe ser por capacidad - 12.5 % dijo que, si fueran cuotas de género, debería ser a la inversa en turismo
--	---	---

