

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y TURÍSTICA

TEMA:

“Análisis del impacto social que genera la empleabilidad y participación de la mujer en puestos de dirección en la actividad turística de la ciudad de Quito.”

**Trabajo de Grado previo a la obtención del Título de Ingeniera en
Administración Hotelera y Turística**

AUTOR:

Andrea Gabriela Borja Pazmiño

TUTOR:

Ing. Patricia Albuja

Quito – Ecuador

2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

CARRERA DE HOTELERÍA Y TURISMO

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. Patricia Albuja, certifico que la Señorita Andrea Gabriela Borja Pazmiño con C.I. N° 1711391571 realizó la presente tesis, con título **“Análisis del impacto social que genera la empleabilidad y participación de la mujer en puestos de dirección en la actividad turística de la ciudad de Quito”**; y que es su autor intelectual de la misma, que es original, auténtica y personal.

Ing. Patricia Albuja

CARRERA DE HOTELERIA Y TURISMO

CERTIFICADO DE AUTORIA

El documento de tesis con título “**Análisis del impacto social que genera la empleabilidad y participación de la mujer en puestos de dirección en la actividad turística de la ciudad de Quito.**”; ha sido desarrollado por Andrea Gabriela Borja Pazmiño con C.I. N° 1711391571 persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

Andrea Gabriela Borja Pazmiño

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por hacer posible el sueño que todo estudiante anhela en la vida: ser una Profesional.

Me complace inmensamente la comprensión y el apoyo de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL y de manera particular a la Ingeniera Patricia Albuja, Tutora de mi tesis, “Análisis del impacto social que genera la empleabilidad y participación de la mujer en puestos de dirección en la actividad turística de la ciudad de Quito” quien me indujo a expresar mi conocimiento de la mejor manera.

Esta tesis es el resultado del duro trabajo y completa investigación.

Y a todas las personas que me han ayudado en la culminación de esta tesis, mis más sinceros agradecimientos.

Andrea Gabriela Borja Pazmiño

DEDICATORIA

Dedico esta tesis:

A Dios por ser él quien me ha iluminado desde el cielo despejando cualquier duda y regalándome un poquito de sabiduría para poder terminar con éxito este proyecto.

CON AMOR, a mi amada familia, en especial a mi madre Carmen Pazmiño, cuyo sacrificio me han hecho llegar a la culminación de mis estudios en esta etapa de mi vida.

CON GRATITUD, a mi querida universidad, en cuyas aulas los profesores nos dieron todo de sí, para que creciera física y mentalmente.

CON AFECTO, a mi tutora de Tesis, Ing. Patricia Albuja a quien le debo muchas horas de amable dedicación y mucha paciencia.

CON CARIÑO, a mis abuelitos Ángel, Matilde y José en especial a mi abuelita Zoila Páez quien fue mi fuente de inspiración, a quien recuerdo siempre y anhelo que desde el cielo esté muy orgullosa de mí.

Así mismo a todas las personas que han colocado su granito de arena colaborando de la manera más humilde y desinteresada que me han llevado a obtener un gran éxito.

Andrea Gabriela Borja Pazmiño

ÍNDICE GENERAL

	Página
A.- PRELIMINARES	
Portada	i
Certificado de Responsabilidad	ii
Certificado de Autoría.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Contenidos.....	vii
Índice de Tablas y Gráficos.....	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiv
Abstract.....	xv

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
B.- CONTENIDOS	
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMÁTICA GENERAL

	Página
1.- Planteamiento del problema.....	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.2.- Diagnóstico o planteamiento de la problemática general.....	3
1.3.- Formulación de la problemática específica.....	6
1.3.1. Problema principal.....	6
3.1.2. Problemas secundarios.....	6
1.4.- Objetivos de la Investigación	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos Específicos.....	7
1.5.- Justificación.....	8
1.5.1. Justificación teórica.....	8
1.5.2. Justificación metodológica.....	9
1.5.3. Justificación práctica.....	10
1.6.- Hipótesis.....	10
1.6.1. Hipótesis General.....	10

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

	Página
2.1.- Participación de la mujer en el campo laboral.....	11
2.2.- Roles en los que se desarrolla la mujer.....	13
2.2.1. La Mujer como Jefa de Hogar.....	14
2.2.2. La Mujer como Ejecutiva.....	14
2.2.3. La Mujer como Líder.....	15
2.2.4. La Mujer en la Actividad Turística.....	16
2.3.- Barreras y Estrategias de Desarrollo Laboral y Profesional de las Mujeres.....	18
2.3.1. Glass Ceiling o Techo de Cristal.....	19
2.3.2. El Enfoque o Perspectiva de Género.....	20
2.3.3. Mainstreaming de Género (Transversalización Del Género)..	22
2.3.4. Institucionalización del Enfoque de Género en las Empresas...	23
2.3.5. Empoderamiento Femenino.....	23
2.6.- El Liderazgo en las Organizaciones.....	24
2.6.1. Condiciones de Liderazgo.....	25
2.6.2- Perfil del Trabajador Ecuatoriano.....	26
2.6.3. Características de los Nuevos Trabajadores.....	27
2.7.- Marco Temporal.....	28
2.8.- Metodología.....	28
2.9.- Fuentes Primarias.....	28
2.10.- Fuentes Secundarias.....	29

2.11.- Cálculo y Tamaño de la Muestra.....	29
2.12.- Diseño de Encuesta.....	30

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

	Página
3.- El Turismo en la Estructura Económica Mundial.....	32
3.1. Panorama Mundial.....	32
3.2. Sector Turístico en la Economía Ecuatoriana.....	34
3.3.- Componentes Del Sistema Turístico Ecuatoriano.....	37
3.3.1. Demanda Turística en Ecuador.....	39
3.3.2. Oferta Turística de Ecuador.....	40
3.4.- Diagnóstico de la Planta Turística de Quito.....	41
3.5. Empleabilidad en el Sector Turístico.....	46
3.5.1. Aspecto Nacional.....	46
3.5.2. Empleabilidad Cantón Quito.....	47
3.5.3 Empleabilidad por Género.....	48
3.5.4 Empleabilidad Según el Grado de Emprendimiento.....	50
3.5.5 Empleabilidad por Categoría Ocupacional.....	51
3.5.6 Empleabilidad por Áreas de Especialización.....	53

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

	Página
4.-Análisis e interpretación de las encuestas.....	55
4.1. Diseño y aplicación de las encuestas.....	55
4.1.1. Encuesta Departamento de Recursos Humanos.....	56
4.1.1.1. Resultados de Encuesta.....	56
4.1.2. Encuesta a jefes y trabajadores de diferentes áreas.....	69
4.1.2.1. Información de Encuestados.....	69
4.1.2.2. Resultados de Encuesta.....	71
4.2.- Test de Liderazgo en Valores.....	79
4.3.- Perfil de Capacidad de Liderazgo.....	80
4.3.1. Perfil de Liderazgo Femenino.....	81
4.3.2. Perfil de Liderazgo Masculino.....	84
4.4.- Propuesta de Perfil de Competencias Laborales.....	86
4.4.1. Personalidad.....	87
4.4.2. Competencias.....	88
4.4.3. Forma de Liderazgo.....	89

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

	Página
5.1.- Conclusiones.....	91
5.2.- Recomendaciones.....	93
	Página
BIBLIOGRAFÍA.....	94
ANEXOS.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

1. Tabla No. 1 Ubicación del Turismo, Ingresos por Turismo.....	36
2. Tabla No. 2 Arribos Internacionales.....	39
3. Tabla No. 3 Planta Turística del Ecuador.....	40
4. Tabla No. 4 Ingreso Turistas a Pichincha	41
5. Tabla No. 5 Planta de Establecimientos Turísticos D.M. Quito.....	43
6. Tabla No. 6 Registros de Plazas- Restaurantes de Lujo en Quito.....	44
7. Tabla No. 7 Registros de Plazas- Hoteles de Lujo en Quito.....	45
8. Tabla No. 8 Registros de Plazas- Hoteles de Primera en Quito.....	45
9. Tabla No. 9 Personal Empleado en Turismo-Ecuador.....	47
10. Tabla No. 10 Personal Empleado en Turismo-Quito.....	48
11. Tabla No. 11 Desarrollo de la empleabilidad en Ecuador-Alojamiento	48
12. Tabla No. 12 Desarrollo de la empleabilidad en Ecuador- Alimentos y Bebidas.....	49
13. Tabla No. 13 Razones para emprender.....	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Gráfico No. 1. Crecimiento en Llegada de Turistas.....	33
1. Gráfico No. 2. Sistema Turístico Ecuatoriano.....	38
2. Gráfico No. 3. Mujeres Ocupadas en 2010.....	52
3. Gráfico No. 4. Relación entre Hombres y Mujeres en Cargos Gerenciales.....	54
4. Gráficos No. 5 al 36. Resultados de Encuestas.....	56-78
5. Gráfico No. 37 Perfil de Liderazgo Femenino.....	81
6. Gráfico No. 38 Perfil de Liderazgo Masculino.....	84

RESUMEN EJECUTIVO

El crecimiento de la demanda, nacional como internacional, de Ecuador como destino turístico ha permitido un gran desarrollo en las actividades y servicios que se ofertan al turista, lo que genera mayores fuentes de trabajo y de igual manera exige que el personal empleado esté mejor capacitado.

Es así que la presente investigación tiene como objetivo recopilar información sobre la situación laboral de las mujeres dentro del sector turístico de la ciudad de Quito en la provincia de Pichincha, que permita demostrar si aún existen barreras que impidan a las mujeres alcanzar cargos de alta dirección e informar las capacidades, competencias y forma de liderazgo que caracterizan a una ejecutiva del sector turístico.

Como resultado final se propone, según la información obtenida, un perfil de competencias laborales de la Ejecutiva del sector turístico que de paso a nuevas investigaciones y sirva de aporte en la contratación de personal femenino.

ABSTRACT

The growing demand, of national and international tourist, to Ecuador as a tourist destination has led a big development in the activities and services offered to tourists, it has created more jobs and the same way requires staff to be better trained.

Is how this research aims to collect information on the employment situation of women in the tourism sector of Quito city in Pichincha province, which can demonstrate if there are still barriers that prevent women from reaching senior management positions and report their capabilities, skills and leadership that characterize a tourism executive.

The final result is proposed according to the obtained information, a Labor Skills Profile of the Tourism Executive, which give the opportunity to new research and is used as a contribution to the recruitment of women.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años los avances en la igualdad de género en el mercado laboral ha aumentado, pero las mujeres se concentran principalmente en las profesiones "feminizadas", como la enfermería, la atención al cliente o enseñanza, esto es el resultado de las actitudes culturales y sociales que se mantienen.

Hoy en día las mujeres se desenvuelven en una variedad de profesiones, continúan haciendo pequeñas incursiones en campos no tradicionales, tales como la administración, la dirección de empresas, derecho, política, ingeniería, ciencia y tecnología. Esto es evidencia de que la sociedad y los empresarios están comenzando a promover a las mujeres en diferentes lugares dentro de las organizaciones.

Aunque existe cierta controversia acerca de si existen diferentes estilos de dirección entre hombres y mujeres, podemos decir que el estilo femenino se caracteriza por la consecución de los objetivos a través de la cooperación de todo el personal implicado, es un estilo centrado en la persona, abierto y flexible, que fomenta la comunicación y la relación interpersonal, y que se basa en la dirección participativa.

1. Planteamiento del Problema

1.1.- Antecedentes

Durante mucho tiempo a nivel mundial ha sido evidente que las mujeres han ocupado los cargos de menor rango en el ámbito laboral, a pesar que según el Panorama Laboral 2012 en América Latina y el Caribe la tasa de desempleo se ha reducido mientras que los salarios en general se han incrementado (Elizabeth Tinoco, 2012).

Por otra parte según las tendencias mundiales del empleo de la OIT (2012), la situación global de las mujeres en materia de empleo ha evolucionado significativamente desde el 2001, sin embargo para 2012 la tasa de desempleo de la mujer fue del 6,4% mientras que del hombre fue del 5,8% demostrando el sector femenino continúa teniendo menores índices de participación en el mercado laboral, mayores tasas de desempleo y significativas diferencias de remuneraciones, en comparación con los hombres.

En Sudamérica países vecinos como Colombia, México, Venezuela y Perú se han interesado en conocer estas variables para ayudar a fomentar la equidad de género y brindar mejores oportunidades de empleo a mujeres, presentando investigaciones tanto universitarias como de entidades públicas y privadas, que permitan un mejor conocimiento de la situación laboral femenina.

Como ejemplo se puede mencionar el Informe Anual "La mujer en el Mercado Laboral Peruano", que es un documento emitido por el Ministerio de Trabajo y

Promoción de Empleo de Perú cada año en el cual se da a conocer el estado de la mujer en el mundo laboral, características de las mujeres ocupadas y factores como niveles de empleo, Población Económicamente Activa (PEA), diferencias de ingreso por sexo, etc.

El incremento de la fuerza laboral femenina en Ecuador también ha ido en aumento durante los últimos años, pero aún se mantiene el desconocimiento sobre las capacidades gerenciales de las mujeres además que en el proceso de selección de personal se da preferencia a la participación masculina, hecho que se refleja en la ideología machista arraigada en la cultura Latinoamericana.

De esta manera se percibe la necesidad de recopilar este tipo de información dentro del país para dar a conocer las competencias y el impacto que genera la participación laboral equitativa y el desarrollo de carrera para mujeres tomando en cuenta la perspectiva del enfoque de género y la eliminación progresiva de la cultura machista, así como también dar a conocer las barreras sociales, económicas y educativas que impiden a las mujeres profesionales ocupar puestos ejecutivos y de alta dirección.

1.2.- Diagnóstico de la Problemática General

Según datos de la OIT (2012) las mujeres representan más del 40% de la fuerza laboral en el mundo, aproximadamente el 70% de las mujeres en los países desarrollados y el 60% en los países en desarrollo.

Estas estadísticas demuestran que las mujeres tienen mayor apertura en el campo laboral tomando en cuenta que en la actualidad las organizaciones son más exigentes en cuanto a la preparación y capacitación del personal, sin embargo aún existe un desconocimiento de las habilidades y el potencial de la población femenina, que actualmente continua siendo una minoría en los puestos de alta dirección, tomando como principal barrera la cultura empresarial, ya que por lo general los candidatos predilectos para cargos directivos dentro de las empresas dedicadas a las actividades turísticas son los hombres.

Se demuestra así, que no se ha desarraigado aún la cultura machista que prevalece no solo en el sector turístico sino también en las diferentes áreas productivas y de prestación de servicios de la ciudad, un limitante para que el sector femenino acceda a un campo laboral específico es que en Ecuador según el INEC el 80% de mujeres se dedica a realizar labores domésticas como amas de casa o empleadas domésticas, además que la mayoría de ellas cursaron solo la educación la primaria y ganan apenas el sueldo básico.

Otro factor que obstaculiza el desarrollo de carrera de la mujeres es la dificultad de obtener una educación de nivel superior, pues según un estudio realizado por el INEC en Diciembre del 2010 el 13,7% de las mujeres tiene educación superior, el 0,5% post grado, mientras el mayor porcentaje de mujeres tiene educación secundaria con el 33,5%.

En lo referente a la contratación de personal la mayoría de empresas no utilizan información o un perfil laboral en el que se destaque el nivel de competencias o las características que definan a una buena ejecutiva dentro del campo laboral de la industria hotelera y turística.

De esta manera se limita a las mujeres el acceso a cargos que le permitan tomar decisiones relevantes dentro de una empresa, impidiendo el desarrollo profesional y laboral femenino dando paso a que el porcentaje de mujeres empleadas en cargos de alta dirección en la actividad turística se cada vez menor.

Específicamente en la actividad turística no se registran datos de qué porcentaje de mujeres tituladas en las áreas de Hotelería y Turismo se desarrollan en el ámbito laboral realizando trabajos de su especialidad, tampoco se registran datos de cuántas de las mujeres empleadas en turismo laboran en niveles de alta dirección o mandos medios.

De seguir con esta situación la tasa de empleo femenino podría disminuir en los próximos años frenando el perfeccionamiento laboral y educativo de las mujeres, lo que provocaría que no puedan llegar a alcanzar lugares directivos dentro de una empresa y demostrar todas sus capacidades y competencias para favorecer con el progreso de las actividades turísticas.

Frente a esta problemática es primordial realizar un estudio que investigue cuáles son las características y competencias que buscan los empleadores de la rama turística en una ejecutiva y cuáles de estos los factores impiden o promueven el progreso profesional de las mujeres, con lo que se podrá desarrollar un perfil laboral competitivo que permita a las mujeres una mayor inserción en el campo laboral de altos mandos.

1.3.- Formulación de la problemática específica

1.3.1.- Problema principal

¿Cuál es el impacto que genera la participación de las mujeres en cargos de alta dirección del campo laboral en la actividad turística de la ciudad de Quito?

1.3.2.- Problemas secundarios

- ✓ ¿Cuál es la fundamentación teórica que permite analizar el desarrollo de la empleabilidad femenina en la actividad turística de la ciudad de Quito?
- ✓ ¿De qué manera se puede diagnosticar la situación laboral dentro del sector turístico ecuatoriano enfocado en la ciudad de Quito?
- ✓ ¿Cuáles son los datos que se deben analizar para dar a conocer se existe un crecimiento laboral femenino dentro del sector turístico?

- ✓ ¿Cómo se puede dar a conocer los resultados de la investigación de manera que sirva de aporte para mejorar el nivel de empleabilidad de las mujeres dentro del sector turístico y hotelero de la ciudad de Quito?

1.4.- Objetivos de la Investigación

1.4.1.- Objetivo General

Determinar el efecto que genera la participación femenina al llegar a puestos de alta dirección dentro del campo laboral de la actividad turística de la ciudad de Quito.

1.4.2.- Objetivos Específicos

- ✓ Fundamentar teóricamente los antecedentes y factores sociales, culturales y educativos que promuevan o impidan que las mujeres alcancen un puesto directivo en las empresas turísticas.
- ✓ Realizar el diagnóstico de la situación laboral tanto de hombres como de mujeres en el sector turístico tanto nacional como dentro de la ciudad de Quito.
- ✓ Interpretar resultados de la investigación y presentar una propuesta de perfil laboral para la mujer ejecutiva del sector turístico, que pueda ser utilizado como guía para la selección e incorporación de personal femenino en puestos de alta dirección.

1.5.- Justificación de la Investigación

1.5.1.- Justificación Teórica

Mediante la presente investigación se pretende aportar a los estudios realizados anteriormente por la ILO (International Labour Office) en conjunto con la investigadora Linda Wirth, quienes como resultado de su trabajo presentaron en 2001 el libro "Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management", con el que se pretende dar a conocer la situación laboral de la mujer en cargos de alta dirección, presentando estadísticas de la información recolectada a nivel mundial en organizaciones gubernamentales y privadas, las cuales han servido de aporte a la igualdad laboral.

Si bien es cierto que el turismo es una fuente generadora de recursos económicos y de empleo, estos no se distribuyen de igual manera debido al limitado acceso laboral que tienen las mujeres a causa de barreras tanto sociales, educativas y culturales.

Según un estudio del INEC realizado en diciembre de 2010, solo el 33,4% de las mujeres ecuatorianas en edad de trabajar tienen empleo frente al 53,8% de hombres, siendo Guayas la provincia con mayor porcentaje de mujeres empleadas con 21,86%, seguida de Pichincha con 20,62%.

Sin mencionar que la participación sigue siendo baja, es por esto que mediante la contribución de la presente investigación se pretende revisar los cambios de posición del sector femenino en el mercado laboral y en el trabajo profesional.

1.5.2.- Justificación Metodológica

Dado que en Ecuador no existen trabajos previos que justifiquen una metodología a seguir, para la presente investigación se tomó como referencia las metodologías utilizadas por estudiantes universitarios de turismo como:

- Moreno, F. (2004) en su trabajo de tesis “Turismo y Género: Empleo de la mujer en la actividad turística de Isla Margarita”, de la Universidad de Oriente en Venezuela

- Morfin, C. (2001), con su investigación “Presencia de la mujer ejecutiva en la industria hotelera” de la Universidad de las Américas Puebla-México.

Mediante la información revisada en los trabajos antes mencionados se pudo direccionar la presente investigación de manera que permita obtener información sobre los métodos utilizados y los datos expuestos en el presente estudio.

1.5.3.- Justificación Práctica

A través de la investigación propuesta se pretende dar mayor relevancia al trabajo y capacidades femeninas dentro del campo laboral turístico, dando a conocer la realidad de la mujer ejecutiva.

Se pretende descubrir las principales características que poseen las mujeres para llegar a ocupar puestos de alta dirección tomando en cuenta la aportación de los datos obtenidos de los jefes de recursos humanos, que permitirán encontrar explicaciones a la baja participación femenina y a la inequidad de oportunidades de alcanzar altos cargos dentro de la rama turística.

De esta manera se beneficia al sector femenino ya que esta investigación puede dar paso a generar una cultura de equidad de género permitiendo que se brinden mayores oportunidades a profesionales mujeres de acuerdo a su perfil académico y competencias.

1.6.- Hipótesis

1.6.1.- Hipótesis General

La participación de las mujeres en el campo laboral de la actividad turística de la ciudad de Quito se ha incrementado durante los últimos años dando paso a su desarrollo tanto laboral como profesional.

CAPITULO II

2. Marco Teórico

2.1.- Participación de la mujer en el campo laboral

Si bien es cierto la tasa de participación de la mujer en la economía, a nivel de América Latina, ha incrementado sustancialmente desde la década de los 80, la tasa de desempleo femenino ha disminuido considerablemente llegando en 2012 al 7.7% a comparación con la tasa de desempleo masculino del 5.6% que sigue siendo menor.

Según la OIT la tasa de participación femenina a nivel de Latinoamérica y el Caribe ha sido menor, ya que mientras la tasa de participación masculina tuvo un crecimiento anual de 0.1 puntos porcentuales hasta alcanzar 71.4%, la participación de las mujeres se incrementó solo en 0.5 puntos, situándose en 49.8%.

Las mujeres se concentran principalmente en las profesiones "feminizadas", como la enfermería y la enseñanza, donde al mismo tiempo permanecen en categorías laborales más bajas que los hombres.

Sin embargo, las mujeres continúan realizando pequeñas incursiones en campos no tradicionales, tales como la tecnología de ley, la información y la comunicación (TIC) y ciencias de la computación y la ingeniería, y hay pruebas de que los empleadores están empezando a promover a las mujeres en diferentes áreas de trabajo.

Tradicionalmente, el sector más favorable para emplear mujeres suele ser el de servicios como el turismo, seguido del sector financiero, ya que el número de mujeres que trabajan en esos segmentos es más numeroso.

Por otro lado, se ha estimado que en la economía mundial el sector turístico representó más de 235 millones de empleos en 2010, lo que equivaldría alrededor del 8% del número total de empleos a nivel mundial mientras que la OMT (2010) en su documento anual “Cambios y desafíos en el sector de la hotelería y el turismo” estima que para el año 2019, el sector turístico se acerque a un volumen de 296 millones puestos de trabajo.

Es bien conocido que el turismo es uno de los mayores generadores de riqueza y empleo del mundo, lo que ofrece a las mujeres casi el doble de oportunidades de convertirse en empresarias que cualquier otro sector económico.

Según el informe “Global Report of Women in Tourism” presentado por la ONU Mujer 2011, el trabajo femenino en el sector turístico, a pesar de haberse incrementado, este se concentra en los empleos más precarios, peor pagados y de baja cualificación, en sectores relativos a la cocina, la limpieza y al hospedaje, y ganando en promedio 10%-15% menos que los hombres.

2.2.- Roles en los que se desarrolla la mujer

A lo largo de la historia, en la mayoría de las culturas, las mujeres han sido sometidas a estructuras machistas las cuales han impedido ejercer sus derechos humanos más fundamentales tanto en campo educacional como laboral, ubicándola siempre en el ámbito familiar como la esposa y madre.

Desde tiempos remotos se ha considerado a la mujer como la administradora del hogar, encargada de las actividades domésticas, del cuidado y educación de los hijos, mientras que por el contrario el rol del hombre se ha caracterizado por ser quien sustente el hogar.

En Ecuador esta estructura se mantuvo firme desde la colonización, hasta que durante el liberalismo en los años 1895-1912 el establecimiento de la educación laica permitió el incremento de oportunidades para las mujeres, con la creación del Instituto Normal Manuela Cañizares en 1901 se hizo posible que las mujeres puedan acceder a la educación, tener una profesión graduándose de profesoras.

De esta manera la imagen de la mujer tiene un giro que le permitió ingresar en el campo liberal y ser parte activa de la economía del hogar, manteniéndose en su rol como madre pero dando paso a una mayor participación pública en áreas específicas como en la educación y en la administración pública.

2.2.1. La Mujer como Jefa de Hogar

Dentro de este ámbito la mujer tiende a priorizar a su familia sobre sus aspiraciones personales y laborales, ejecutando diferentes roles como esposa y madre, de esta manera asume la función de satisfacer las necesidades y deseos de sus familiares sobre las propias.

La realización del trabajo doméstico es una de las actividades que más se diferencian por género, la cual se deriva de la cultura y prácticas que han pasado de generación en generación; dando paso al pensamiento machista de que las mujeres deben cuidar de su hogar y de sus hijos, aunque cabe señalar que actualmente la participación masculina en el trabajo doméstico también está presente.

Según el Censo Económico (2010), realizado por el INEC, en Ecuador el 80% de las mujeres realiza quehaceres domésticos frente al 57,3% de hombres que realizan esta actividad. De ellas, el 19,1% de las mujeres que realizan quehaceres domésticos dedican a estas actividades entre 21 a 30 horas semanales, mientras que un 19,8% de las mujeres no realizan esta actividad.

2.2.2. La Mujer como Ejecutiva

Viviane Reding (2011), comisaria de Justicia, Derechos Fundamentales y Ciudadanía de la Unión Europea, plantea que varios estudios han manifestado que las empresas con una buena representación de mujeres funcionan mejor financieramente, dando a conocer que las empresas y los Gobiernos deben

trabajar para garantizar el equilibrio de género e incentivar a las mujeres con talento a presentarse como candidatas a puestos superiores.

Hoy en día dentro de las diferentes actividades económicas, no es extraño ver a una mujer desempeñándose en los mandos medios de alguna empresa, lo cual determina que se prepare y capacite para adquirir mayores conocimientos en el campo gerencial, tomando en cuenta que debido a diferentes factores a parte de su sexo se limita a la mujer a incursionar en cargos directivos.

A menudo esos factores aíslan o marginan a la mujer lo que puede promover la falta de acceso a la educación y a la formación profesional, al empleo y la excluyen además de los procesos de toma de decisiones. (Plataforma de Beijing)

Además la discriminación laboral y las diferencias de ingresos persisten en todas las regiones del mundo, es así que las mujeres en Ecuador registran un ingreso promedio de 257,75 dólares mensuales frente a los 386,1 dólares de los hombres, es decir, 129,35 dólares menos, según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos.

2.2.3. La Mujer como Líder

El líder dentro de la organización cumple una función de guía para los otros miembros de la empresa. Este poder puede ser adquirido debido a los

conocimientos, la experiencia o incluso la antigüedad en sus puestos de trabajo.

De esta manera aún se mantiene la costumbre de mirar a las mujeres solo como la administradora del hogar y al hombre como al líder de la familia, lo que fomenta el concepto que las mujeres no puedan acceder a un alto cargo en las organizaciones, limitando la posibilidad de demostrar sus capacidades ubicándolas en cargos menos valorados socialmente y recibiendo un menor salario.

Según el estudio de Tendencias en Gestión de Capital Humano de Deloitte aplicado en el 2011 en diferentes empresas del Ecuador, el 27% de las mujeres que se encuentran en una escala ejecutiva, tienen un cargo de alta dirección, mientras que en escala media, la presencia femenina está más cerca del equilibrio de género con el sector masculino ya que 39% de esos cargos lo ocupan mujeres.

2.2.4. La Mujer en la Actividad Turística

El turismo es una actividad productiva a la que se incorporan a una amplia gama de sectores y de servicios como: alojamiento, restaurantes y bares, transporte, recreación, operadores y agencias de turismo y producción artesanal.

Además que la actividad turística es considerada como un factor de desarrollo económico y social (ya que por cada empleo directo se generan 3 indirectos) dentro del cual lamentablemente el recurso humano las mujeres están ampliamente representadas pero con peores condiciones que los hombres.

Según un estudio realizado Martha Ordóñez Andrade y Flavia Marco Navarro (2001) el 60% de las mujeres ocupadas en servicios de alojamiento cuenta con educación secundaria, frente a un 48% de varones. Sin embargo esta ventaja de las mujeres se revierte en la educación superior. Sólo el 15% de las ocupadas tiene este nivel, que para los varones es de 24%, según la CEPAL.

Las mujeres en el sector turístico, tienen menores posibilidades que los hombres de acceder a puestos de dirección y a la toma de decisiones. Están poco organizadas por lo que son menos protegidas ante el desempleo, carecen de seguridad social y laboral, según Rocío Vázquez, Ex Ministra de Turismo (2001) en su documento “Políticas sectoriales de turismo con equidad de género”, elaborado para el seminario Regional para la institucionalización de la perspectiva de género en las políticas económico-laborales organizado por la CEPAL.

Es así que según la encuesta Anual de Hoteles, Restaurantes y Servicios realizada por el INEC, donde fueron investigados a nivel nacional 1.033 establecimientos, de los cuales el 28% de los establecimientos se dedicaron a la actividad de Hoteles y Restaurantes la participación laboral observada desde

la perspectiva de género, permite el siguiente análisis: de las 92.710 personas ocupadas en el año 2009, las mujeres son 26.586, lo que significa el 29%, en tanto que los hombres son 66.124, que equivale al 71%.

Mediante el análisis de estos datos se puede notar la diferencia que se da entre hombres y mujeres, por lo que existe la necesidad de incorporar un sistema de enfoque de género que promueva la igualdad de oportunidades.

2.3.- Barreras y Estrategias de Desarrollo Laboral y Profesional de las Mujeres

Para la presente investigación se requiere ciertos conocimientos basado en diferentes teorías y estudios realizados tanto en países de América como en Europa que muestran la situación actual y los avances de las mujeres a nivel laboral, profesional y educativo.

Las estadísticas en cuanto a desarrollo profesional y laboral son positivas tanto para hombres como para mujeres, pero cabe recalcar que aún sigue existiendo una marcada diferencia laboral a causa de la cultura machista y también por las barreras invisibles que son creadas por las mujeres.

Para identificar esas barreras se ha visto la necesidad de aclarar ciertos conceptos que permitan el desarrollo de la investigación.

El término "barreras invisibles" fue utilizado en Estados Unidos en el año 1970 para nombrar a los obstáculos artificiales que se presentan derivados de prejuicios psicológicos y organizativos, los cuales impiden que las mujeres ocupen puestos de alta dirección, entre las principales barreras se destacan:

2.3.1. Glass Ceiling o Techo de Cristal

Este término fue utilizado por primera vez en 1986 en el periódico Wall Street Journal identificándolo en la literatura organizacional como "Techo de Cristal" (o Glass Ceiling) una serie de barreras transparentes que suelen impedir el acceso de las mujeres a puestos de alta jerarquía.

“Se denomina Glass Ceiling a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que les impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar”¹.

Según cifras de un estudio realizado por la OIT en el 2010 se determinó que:

- Las mujeres sólo desempeñan del 1 al 3 por ciento de los máximos puestos ejecutivos en las mayores empresas del mundo.
- Sólo 8 países tienen como jefa de estado una mujer.

¹ Wirth L. (2004). *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*. Ginebra, Belgica: ILO

- El “diferencial salarial” llega a ser de un 10 a un 30 por ciento en las mujeres, incluso en los países que están más avanzados en términos de igualdad de género.
- Las mujeres trabajan más que los hombres en casi todos los países y que son ellas quienes siguen realizando la mayor parte del trabajo no retribuido.

Según concluyó el International Business Report (2011) de la consultora Grant Thornton, Chile es el país de América Latina con más mujeres en puestos directivos, con 25%. Más atrás se encuentran Brasil, con 24%; México, con 19%, y Argentina, donde ellas sólo ocupan el 18% de los puestos de alta dirección.

Así como existen las barreras que frenan el desarrollo laboral y profesional femenino también existen iniciativas que promuevan e incentiven a las organizaciones a mejorar la situación laboral femenina permitiendo una dirección equitativa sin diferenciación de sexo. Entre las principales iniciativas se destacan:

2.3.2. El Enfoque o Perspectiva de Género

Considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan, para que todo influya en el logro de las metas, las políticas y los planes de las organizaciones.

Hace algunos años en Ecuador se propuso una estrategia que priorice e impulse este tema en todos los niveles y dimensiones, externos e internos de una organización este es “*El plan de igualdad de oportunidades (PIO) del Ecuador 2004- 2009*”.

Según el CONAMU (Consejo Nacional de Mujeres) el PIO era un instrumento técnico -político de planificación para la acción en género, que recoge las problemáticas de las mujeres, y planteaba propuestas que permitan un mejor ambiente laboral.

En la mayoría de los casos el que una institución tenga enfoque de género implica, elaborar o modificar políticas, planes, procesos internos y presupuestos, para que se incorporen criterios de género en las normativas internas y servicios que se prestan.

Desde la IV Conferencia Mundial sobre las Mujeres en Beijing (1995), dos estrategias se han ido perfeccionando: el *mainstreaming* de género (se refiere a los procesos institucionales) y el empoderamiento de las mujeres, que es la autoafirmación de capacidades de las mujeres. Fuente SICA (Sistema de Integración Centroamericana).

2.3.3. Mainstreaming de Género (Transversalización Del Género)

Es una estrategia planteada a partir de la Conferencia de Beijing 1995, que tiene por meta alcanzar una mayor equidad de género. Para ello busca integrar la perspectiva de género en instituciones y en todas las áreas y sectores.

Tomando en cuenta la definición oficial de las Naciones Unidas el mainstreaming es:

El proceso de evaluar las implicaciones para las mujeres y para los hombres en cualquier planificación de acciones, incluidas legislación, políticas y programas, en todas las áreas y todos los niveles. Es una estrategia para hacer que las preocupaciones y experiencias tanto de hombres como de mujeres formen parte de la dimensión integral del diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas y programas de todas las esferas políticas, económicas y sociales para que las mujeres y los hombres se beneficien igualmente y no sea perpetuada la desigualdad².

Es así que la aplicación del “mainstreaming” de género en la cultura organizacional es importante ya que permitiría obtener un ambiente de trabajo que garantice iguales oportunidades tanto para hombres como para mujeres, el cual puede ser usado como una herramienta de análisis dentro de las organizaciones.

² UNPD, 2007 :11

2.3.4. Institucionalización del Enfoque de Género en las Empresas

Según la comisión Europea de 1996 la institucionalización se refiere a:

"La movilización de todas las políticas generales y medidas con el propósito específico de lograr la igualdad, teniendo en cuenta, activa y abiertamente, en la fase de planificación, sus posibles efectos sobre las situaciones respectivas de hombres y mujeres".

En este componente se pretende integrar la perspectiva de género y desarrollar políticas de equidad en todas las actividades de una organización, lo que involucra la modificación de las leyes, normas y políticas institucionales.

2.3.5. Empoderamiento Femenino

Desde que se crearon las Naciones Unidas se ha reconocido o la igualdad de género como un derecho humano, lo que obliga a tomar medidas para garantizar la igualdad de género tanto en el medio privado como público, y de esta manera eliminar los estereotipos tradicionales sobre la diferencia de los sexos.

Hay que tomar en cuenta que a partir de la Cuarta Conferencia de la ONU sobre la Mujer, que tuvo lugar en Beijing en 1995, los gobiernos estipularon acciones específicas para lograr la igualdad basándose en los siguientes principios de empoderamiento³:

³ Principios para el empoderamiento de la mujer, es el producto de una colaboración entre UNIFEM y el Pacto Mundial de la ONU

1. Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel.
2. Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo
3. Respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación.
4. Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras.
5. Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.
6. Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y marketing a favor del fortalecimiento de las mujeres.
7. Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y cabildeo.
8. Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.

2.6.- El Liderazgo en las Organizaciones

El liderazgo o Leadership en terminología anglosajona, se define como la capacidad de motivar, y hacer partícipes a los miembros de la organización en resolver conflictos y transmitir la cultura organizativa.

En cada grupo humano, por pequeño que sea, es necesaria la existencia de un líder que promueva, que impulse, que genere nuevas expectativas, que dirija a sus colaboradores hacia el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

2.6.1. Condiciones de Liderazgo:

Según los principios de Taylor y Fayol el liderazgo se manifestaba en el “*MANDAR, DIRIGIR Y CONTROLAR*”, es decir que el poder y el liderazgo estaban relacionados con la jerarquía pero actualmente se ha ido cambiando este concepto ya que las personas tienden a seguir a un líder que tenga ciertas características que le permitan ganarse la confianza y el apoyo de su equipo de trabajo para llegar hacia las metas propuestas.

Según el Dr. Hibert Coca (Profesor en Psicología Administrativa, UDLA México) existe 3 condiciones fundamentales para ejercer liderazgo como son:

- ✓ **Equilibrio emocional:** Ejercer un liderazgo equilibrado y sensible, empleando recursos éticos. Respetar la opinión del otro y aceptar la oposición como algo natural y enriquecedor.
- ✓ **Seguridad personal:** A partir de una autoestima positiva, mantener de manera firme y comprensiva sus ideas, intentando un ajuste armonioso entre su rol y los requisitos de la actividad.
- ✓ **Comunicación:** Transmitir y generar confianza y compromiso cuando defina sus ideas y oriente acerca de la forma de llevarlas a la práctica. Brindar la información teniendo en cuenta las necesidades y expectativas del otro. Lograr expresar sus ideas con claridad y saber escuchar e interpretar a su interlocutor. Ser un buen transmisor y receptor.

De esta manera un líder se caracteriza no por dar órdenes a sus subordinados, sino por la capacidad que tiene para que su equipo de trabajo apoye sus decisiones para cumplir con los objetivos propuestos.

El Líder:

- ✓ Tiene seguidores y colaboradores no empleados
- ✓ Va adelante, no por privilegio, sino porque los demás confían en él/ella
- ✓ Trabaja y se compromete
- ✓ Recompensa y promociona a su equipo, lo hace crecer profesionalmente

Por lo que es importante diferenciar entre un líder y un jefe ya que esto afecta directamente al ambiente de trabajo que se genere dentro de la organización así como también al desempeño del personal que está a cargo.

2.6.2- Perfil del Trabajador Ecuatoriano

Actualmente con el avance de nuevas tecnologías y la apertura de nuevas y variadas áreas de desarrollo profesional han marcado un ambiente laboral cada vez más selectivo y competitivo.

De esta manera las empresas ecuatorianas tanto públicas como privadas buscan trabajadores con un perfil que se acople a las necesidades de la empresa cumpliendo con un perfil de polifuncionalidad.

Es decir que un empleado será más útil para una organización si está “dispuesto a colaborar realizando más tareas de las que debería hacer y no se conforma con una determinada meta, al contrario, siempre busca nuevas actividades para involucrarse”⁴, mediante lo cual adquiere nuevos

⁴ Revista Líderes ¿Vale más el trabajador útil o indispensable? Sección recursos humanos página web

conocimientos que le permiten desarrollarse en diferentes tareas de acuerdo a su área de especialización.

2.6.3. Características de los Nuevos Trabajadores

Según Fernando Mendoza reportero de la Revista Líderes en su artículo ¿Vale más el trabajador útil o indispensable?, afirma que las empresas buscan 4 características fundamentales en un trabajador como son:

Los resultados. Las organizaciones buscan trabajadores que sepan de todo un poco. Que sepan trabajar en equipo que colabore, innove y que piense más allá del dinero.

El conocimiento. Es innegable que ser experto en un área en particular es muy importante, sin embargo estar en permanente contacto con otros temas y conocerlos es indispensable.

El equipo. Aquellas personas que creen que pueden subsistir sin ayuda de los demás, así sean trabajadores excepcionales, están condenadas al fracaso. Hay que trabajar en equipo.

La estrategia. Hay que tener capacidad para colaborar con la búsqueda de nuevos y mejores métodos para desarrollar el trabajo. Tener las mismas técnicas son signos inequívocos de fracaso.

2.7.- Marco Temporal

Los datos bibliográficos utilizados como aporte a la presente investigación fueron tomados de varias fuentes tanto primarias como secundarias, tomando como base trabajos y proyectos realizados anteriormente, para mayor credibilidad de los datos presentados se ha manejado un rango de tiempo establecido entre los años 2000 hasta actualizaciones del año 2012 y 2013.

2.8.- Metodología

Durante el transcurso de la investigación se pretendió comprobar si aún existe un grado de desigualdad de género, para lo cual se utilizará un método de observación ya que este problema se da en diferentes lugares tanto en el ámbito laboral como social es así que se pretende describir las principales competencias que tiene las mujeres en cargos administrativos de las empresas de servicios turísticos de la ciudad de Quito.

Al igual que se hará uso de un método de análisis ya que se procura dar a conocer los factores relevantes que influyen o impiden el alcanzar un puesto de mayor rango dentro de las empresas así como las barreras a las que se enfrentan la mujeres de la actualidad al momento de desarrollar su carrera laboral.

2.9.- Fuentes Primarias

Para obtener evidencia directa sobre el tema de esta investigación se necesitó usar fuentes de información primarias como entrevistas y encuestas a mujeres

que se encuentren dentro del ámbito hotelero y turístico, de esta manera se logró obtener información segura sobre la situación actual de las mujeres, las barreras que han encontrado y cuáles son las principales competencias que se requieren para llegar a un puesto de dirección, adquiriendo un punto de vista interno de las diferentes organizaciones turísticas.

Además se aplicarán un test de liderazgo en valores con lo que se pretende identificar el perfil de liderazgo de los trabajadores de alta dirección de empresas turísticas mediante las conductas que presentan.

2.10.- Fuentes Secundarias

Finalmente como fuentes de información secundaria ha sido necesario el uso de reportajes periodísticos sobre competencias y empleabilidad especialmente de la revista Líderes, internet, libros, e-books, las bases de datos del INEC y tesis realizadas anteriormente con relación al tema planteado.

2.11.- Cálculo y Tamaño de la Muestra

Dada la gran cantidad de empresas que brindan servicios turísticos en la ciudad de Quito, se tomaron como universo solo los establecimientos dedicados al servicio de alojamiento como son Hoteles de Lujo y Primera categoría, ya que son entidades que tienen establecidas jerarquías organizacionales definidas, lo cual permitió obtener mayor información sobre la participación laboral de las mujeres.

Para el cálculo de la muestra se utilizó como universo la cantidad de personas empleadas en los establecimientos mencionados que según el catastro turístico del 2012 se registraron un total de 3.299 empleados de los cuales 2.224 eran hombres mientras que 1.075 eran mujeres, se tomó como base la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(z)^2 \times p \times q \times N}{(N - 1)(e)^2 + (z)^2 \times p \times q}$$

Donde: z = es el nivel de confianza del 95% = 1,96

N= tamaño del universo = 3.299

e = es el error = 0,05

p = probabilidad de confianza = 0,5

q = probabilidad en contra = 0,5

Reemplazando los datos se obtiene como resultado una muestra de 344 encuestas a realizarse en los hoteles de lujo y primera categoría.

2.12.- Diseño de Encuesta

Para obtener información de fuentes directas que proporcionen datos reales a la presente investigación se ha visto la necesidad de realizar encuestas utilizando dos cuestionarios, los cuales han sido elaborados con preguntas directas y preguntas de opción múltiple lo que permitió tabular los resultados más fácilmente.

Dado que los cuestionarios que fueron aplicados en hoteles de alta categoría fue necesario utilizar 2 encuestas que fueron aplicadas en el área de Recursos Humanos para obtener conocimiento sobre las políticas de contratación de personal e identificar si existe algún tipo de discriminación.

La segunda encuesta se aplicó a jefes y empleados de diferentes áreas del hotel para conocer sobre su desarrollo laboral y las diferentes facilidades o limitantes dentro de su trabajo.

Adicional a la encuesta realizada, se aplicó un test de Liderazgo a los jefes de las distintas áreas, con lo que se evaluó varias conductas que puede tener un gerente o jefe, de esta manera se pudo obtener información sobre la forma de liderar su equipos de trabajo (personal a cargo) y así poder realizar un diagnóstico comparativo sobre el estilo de liderazgo tanto masculino como femenino.

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO

3.- El Turismo en la Estructura Económica Mundial

3.1. Panorama Mundial

En la primera década de este siglo el turismo se ha desarrollado como una de las primeras industrias a nivel del planeta representando el 12% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, con tendencia a incrementar en los futuros años.

En este contexto, según la Organización Mundial del Turismo (OMT) para el año 2020 el número de turistas a nivel internacional será de 1,6 miles de millones, frente a los 565 millones registrados a finales del siglo anterior.

Con el transcurso de los años se han incrementado los destinos turísticos en el mundo dando paso a que el turismo se desarrolle como factor de progreso económico, mediante la creación de nuevas empresas generadoras de empleo, sin embargo debido a la crisis financiera y recesión económica mundial el turismo sufrió un declive a finales de 2008 que se intensificó en el 2009.

Según la OMT a partir del 2010 el sector turístico se recuperó con mucha fuerza incrementando las llegadas de visitantes en 6,6% a diferencia del 2009, registrándose ingresos por 919.000 millones de dólares en todo el mundo, que representan un incremento del 4,7% en comparación al año 2009 que registró un ingreso de 851.000 millones de dólares, dando a notar un crecimiento de este sector durante los últimos 60 años.

Desde los años 80 la llegada de turistas a nivel mundial ha demostrado un incremento muy importante pasando de 277 millones de llegadas registradas para 1980 hasta la cantidad de 940 millones de personas movilizadas en 2011, dando un promedio de crecimiento por década del 50,49 % en llegadas de turistas, a pesar de haberse dado un pequeño decrecimiento para el año 2010 debido a la crisis financiera del 2008 como se puede notar en el Gráfico No 1, llegando a incrementarse en un 4,60% para el 2011 con un total de 983 millones de turistas.

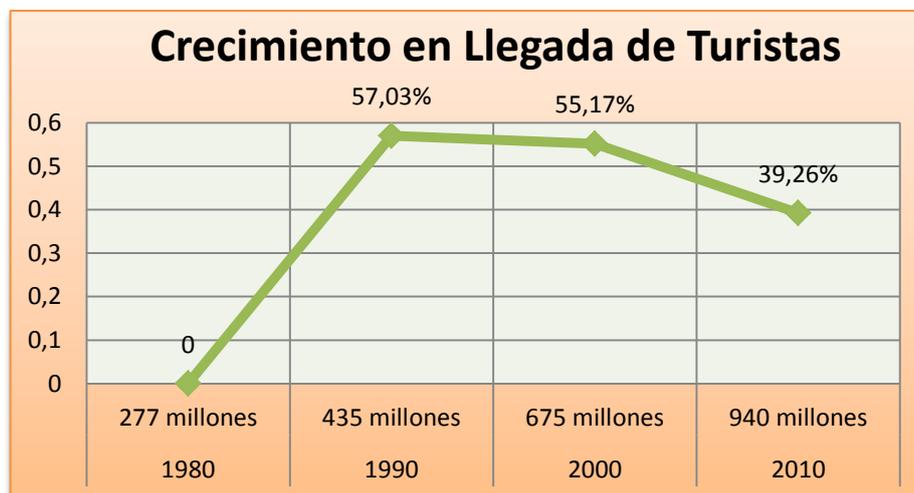


Gráfico No 1. Crecimiento en Llegada de Turistas
Fuente: Panorama OMT del Turismo Internacional, Edición 2011.

En la actualidad la aportación directa del sector turístico al PIB mundial es del 2,8%, y asciende a 9% si se considera la contribución directa e indirecta (tomando en cuenta como indirecta a las industrias conexas del turismo como son las operadoras y el transporte de pasajeros). Según la OIT 2011 en América Latina el aporte al PIB es del 3,2% y del 9% considerando la participación directa e indirecta.

A escala mundial, este sector registra una de las mayores tasas de creación de empleos ya que permite que los jóvenes, las mujeres y los trabajadores migrantes puedan ingresar de forma rápida al mercado laboral, enfocándonos en América Latina, se han creado más de 15 millones de empleos directos e indirectos, de acuerdo con las cifras del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) y la Organización Mundial del Comercio (OMC) al año 2011.

3.2. Sector Turístico en la Economía Ecuatoriana

Actualmente el desarrollo turístico de América Latina es notable, según el Panorama OMT del Turismo Internacional (2011), Ecuador como destino regional se encuentra en tercer lugar en contexto regional con un incremento del 8% de visitantes superado por Argentina con un aumento del 23%, seguida de Uruguay con el 16%, más aún si se considera que el potencial turístico de Ecuador está siendo aprovechada apenas en un 15% seguido por Brasil y Perú ambos al 7%, estos resultados se dieron gracias a una fuerte demanda intrarregional.

Actualmente en el Ecuador se han promovido diferentes planes de desarrollo turístico considerando que es el país de Sudamérica con mayor diversidad biológica por hectárea, se ubica como uno de los 17 países en el planeta dentro de esta categoría pues según datos publicados por la Conservación Internacional, estos países albergan entre el 60% y el 70% de la biodiversidad del mundo.

Otra característica principal según el Plandetur 2020 es que la población ecuatoriana tiene una amplia diversidad étnica. El Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador (CODENPE) señala que dentro del territorio ecuatoriano existen trece nacionalidades y catorce pueblos indígenas que poseen sus propias tradiciones y cosmovisión del mundo, conjuntamente con mestizos, blancos y afro ecuatorianos.

En conjunto toda esta diversidad se demuestra en la gran variedad de atractivos naturales y culturales que están distribuidos en las 4 regiones naturales del Ecuador como son: Galápagos, Costa, Andes y Amazonía.

De esta manera la actividad turística se ubica como uno de los indicadores económicos más importantes de Ecuador variando su posición con los ingresos generados por la exportación de otros productos principales como el petróleo o el banano, en comparación con los años anteriores se muestran las diferentes tendencias con respecto a los indicadores económicos más importantes.

Como se observa en siguiente cuadro de acuerdo a datos ofrecidos por el Banco Central del Ecuador, el turismo ha variado su posición de cuarto lugar en el año 2010 al sexto lugar en el 2011 manteniéndolo para el 2012 (Ver tabla No 1), ya que aún sigue representando un bajo porcentaje de aportación al país como son 786,5 millones que representan el 4,50% en 2010, el 3,78% en el siguiente año con un aporte de 843,5 millones de dólares.

Finalmente para el 2012 se registró una disminución en el aporte del turismo con 766,8 millones manteniéndose en el 6to lugar en comparación con el petróleo, banano y camarón que son las principales fuente de ingreso para el país.

TABLA No. 1 Ubicación del Turismo, Ingresos por Turismo

UBICACIÓN DEL TURISMO, INGRESOS POR TURISMO/EXPORTACIONES AÑOS 2010-2012

AÑOS	PETROLEO	BANANO	CAMARON	TURISMO	FLORES NATURALES	OTROS PROD. MAR.	DERIVADOS DE PETROL.	MANUFACT. DE METALES	TOTAL EXPORTACIONES
2010	8.951,9	2.032,8	849,7	786,5	607,8	622,5	721,3	707,6	17.489,9
UBICACIÓN	1	2	3	4	8	7	5	6	
2011	11.802,7	2.245,3	1.174,8	843,5	679,9	902,3	1.110,4	695,6	22.322,4
UBICACIÓN	1	2	3	6	8	5	4	7	
2012	9.853,4	1.575,9	966,1	766,8	570,4	819,7	923,9	611,5	18.163,5
UBICACIÓN	1	2	3	6	8	4	5	7	

Fuente: Banco central del Ecuador
Mar 2012

Dentro de la economía ecuatoriana según el Ministerio de Turismo para el 2010 la actividad turística representó el 5,8% dentro del PIB nacional mientras que para el 2011 se incrementó al 6% de participación en el Producto Interno Bruto.

En cuanto al factor de empleabilidad, el turismo es el mayor generador de empleo gracias a su efecto multiplicador, ya que por cada empleo directo se generan entre 3 y 6 empleos indirectos de acuerdo a informe del Ministerio de Turismo.

3.3.- Componentes Del Sistema Turístico Ecuatoriano

Dentro del sistema turístico existen 5 componentes, actividades, productos y servicios que en conjunto hacen posible cumplir un correcto funcionamiento del flujo turístico.

Es necesario identificar la oferta hotelera y turística que tiene el Ecuador, de esta manera dar a conocer los atractivos turísticos que ofrecen mayor interés como producto de alta demanda tanto de turistas extranjeros como nacionales como se puede notar en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 2. Sistema Turístico Ecuatoriano

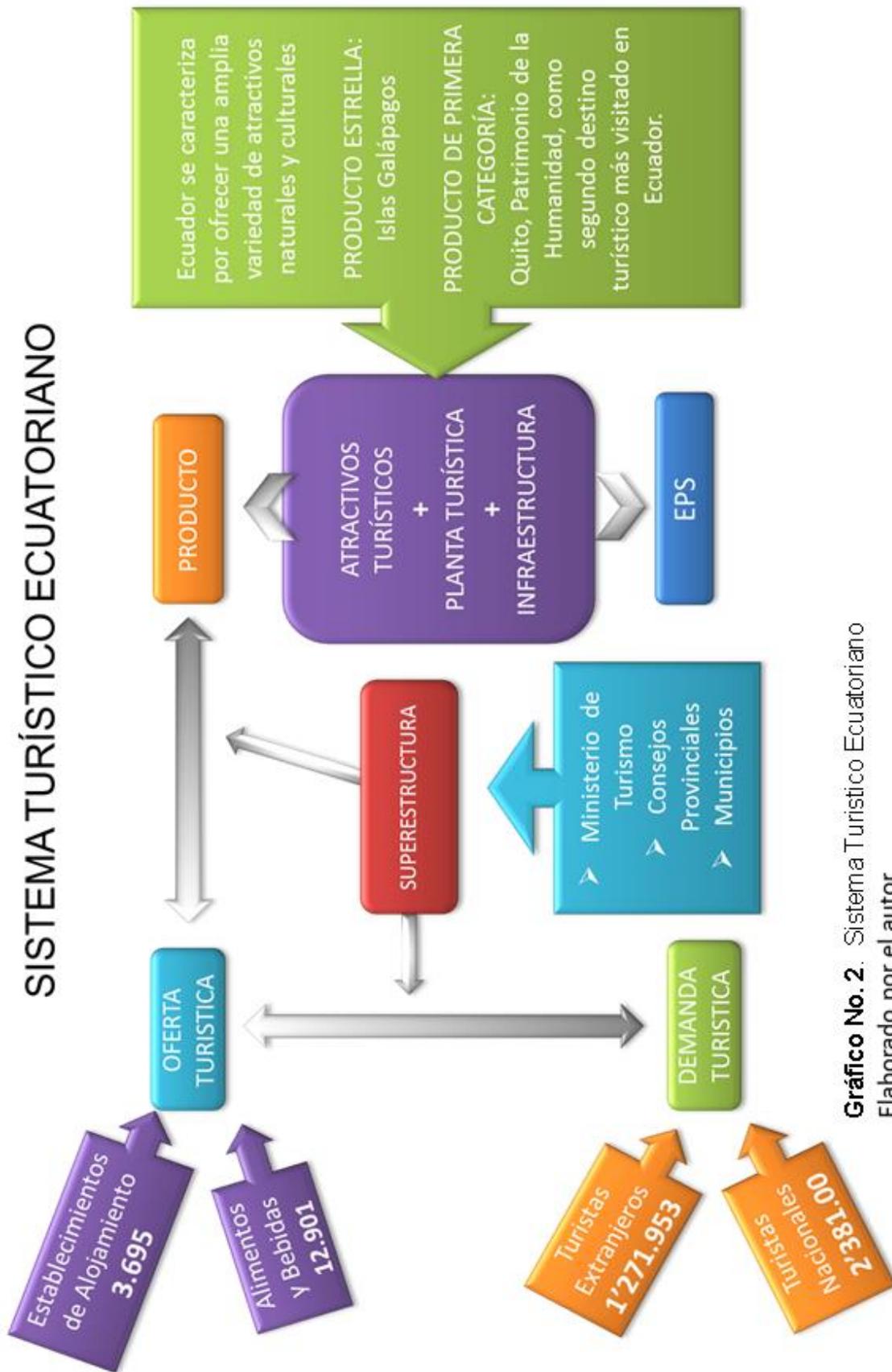


Gráfico No. 2. Sistema Turístico Ecuatoriano
 Elaborado por el autor
 Fuente: Modelo de BOULLON

3.3.1. Demanda Turística en Ecuador

Según datos del Ministerio de Turismo (2012) se alcanzó un ingreso de 1'271.953 arribos internacionales como turismo receptor manteniendo la tendencia de crecimiento que se reportó en el 2010 y 2011 cuando se sobrepasó el millón de llegadas de turistas. Ver tabla No 2.

Mientras que a nivel país se movilizaron alrededor de 2'381.000 personas dentro del territorio nacional demostrando que también se ha fomentado el turismo interno.

Tabla No. 2

ARRIBOS INTERNACIONALES

AÑO	N° LLEGADAS	CRECIMIENTO
2009	968.499	0
2010	1.047.098	8%
2011	1.141.037	9%
2012	1.271.953	11%
PROMEDIO ANUAL		10%

FUENTE: Ministerio de Turismo

Marzo 2013

De esta manera la demanda de turistas internos como extranjeros se ha ampliado considerablemente lo que motiva la expansión y diversificación de la oferta turística del Ecuador, este incremento también motiva a que los grandes y pequeños empresarios promuevan y desarrollen la planta turística de cada ciudad especialmente en zonas urbanas del país Ver Tabla No 3.

3.3.2. Oferta Turística de Ecuador

Tomando en cuenta los datos de la creciente demanda, Ecuador cuenta con una amplia planta turística (Ver Tabla No 3), lo que permite un mayor desarrollo del turismo con servicios como: el alojamiento, las agencias de viaje, recreación, transporte turístico y el servicio con mayor cantidad de establecimientos como son los establecimientos de comidas y bebidas.

Tabla No 3

PLANTA TURÍSTICA DEL ECUADOR

TIPO DE ESTABLECIMIENTOS	Año 2011	%	Año 2012	%
Comidas y Bebidas	11.467	65%	12.901	65%
Alojamiento	3.695	21%	4.285	22%
Agencias de Viajes	1.386	8%	1.474	7%
Recreación, Diversión, esparcimiento	721	2%	810	4%
Transporte Turístico	377	2%	362	2%
TOTAL GENERAL	17.646		19.832	

FUENTE: Catastro Turístico, 2011 y 2012

Elaborado por el autor

De acuerdo con el Barómetro Turístico del Ecuador (2011), la oferta de Alojamiento entre los años 2005 y 2011 ha tenido un crecimiento anual del 3.52%, durante el cual estuvieron empleadas 90.649 personas, lo que según datos del INEC representaba al 27% de la población empleada.

Se debe destacar que todas estas actividades están supervisadas por un ente regulador como es el Ministerio de Turismo, el cual es un organismo rector de la actividad turística del Ecuador, que con ayuda de los respectivos Consejos Provinciales y Municipios Cantonales permite la regularización de las

operaciones turísticas en relación a la Ley de Turismo, sus reglamentos y normativa técnica.

En cuanto a la oferta turística el Ecuador es un país lleno de diversidad tanto natural como cultural por lo que los atractivos con mayor potencial han sido clasificados según el Plandetur 2020 como producto estrella se encuentran las Islas Galápagos y a un menor nivel pero igual de importante dentro del Ecuador continental el segundo lugar más visitado es la ciudad de Quito, la cual también se caracteriza por ofrecer una gran cantidad de lugares de interés tanto cultural como histórico además de ser el lugar de entrada y partida para dirigirse a las diferentes ciudades del Ecuador.

3.4.- Diagnóstico de la Planta Turística de Quito

En el Ecuador el mayor ingreso de extranjeros se da en la provincia de Pichincha. Ver tabla No 5, debido a que aquí se encuentra la ciudad Quito, capital del país, reconocida internacionalmente como Patrimonio Cultural de la Humanidad, convirtiéndola en una de las ciudades más visitadas del país por su amplia variedad de atractivos turísticos y servicios que ofrece.

Tabla No 4

PICHINCHA

AÑO	No TURISTAS	CRECIMIENTO
2012	121.344	-
2013	142.869	18%

FUENTE: Ministerio de Turismo
Marzo 2013

Quito, es uno de los principales lugares de ingreso de extranjeros, ya que se estima que en el 2012 ingresaron 488.044 turistas extranjeros, según datos de Quito Turismo, los cuales tuvieron como principal motivación de viaje el turismo de recreación y en un bajo porcentaje el turismo de negocios o la asistencia a eventos.

Los lugares más visitados en Quito son: el centro histórico, iglesias, el Panecillo, la Ciudad Mitad del Mundo, convirtiendo a la capital en la ciudad más visitada del Ecuador gracias a la gran cantidad de atractivos culturales e históricos con los que cuenta, lo que genera que un turista tenga un gasto promedio de 577 dólares durante su visita.

Por estas razones Quito posee una amplia infraestructura turística que le permite alojar a visitantes de diferentes edades y variada situación económica, de acuerdo con el Plandetur 2020 del Ministerio de Turismo, la actividad predominante en Quito es la de Alimentos & Bebidas, pues aquí se concentra el 18.2% de la totalidad nacional, seguida de Alojamientos con el 13,7% del total de dichos establecimientos del país.

De estas actividades principales se derivan servicios complementarios como son el transporte (aéreo, marítimo o terrestre), las operadoras turísticas como agencias y mayoristas de turismo, las cuales tienen una gran cantidad de establecimientos (ver Tabla 6), lo que generan una mayor cantidad de oferta

laboral que busca gente mejor capacitada y profesional, las cuales también tienen una importante participación dentro del servicio turístico.

Tabla No 5

**PLANTA DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

	ACTIVIDAD	CANTIDAD
1	Alimentos y Bebidas	2.397
2	Alojamiento	496
3	Agencias de Viaje y Turismo	578
4	Transporte	94
5	Recreación, Diversión y Entretenimiento	106
TOTAL		3.671

Fuente: Catastro de Establecimientos Turísticos 2012

De la variada planta turística de Quito se ha tomado en cuenta que las áreas con mayor cantidad de establecimientos son Alimentos & Bebidas y Alojamiento, en lo que respecta a A&B según datos obtenidos del MINTUR del año 2012 en Quito existieron alrededor de 2.397 entidades dirigidas al área de alimentos y bebidas distribuidos en diferentes establecimientos como restaurantes, cafeterías, bares, fuentes de soda, etc.

Los restaurantes que son los principales establecimientos de Alimentos y bebidas están distribuidos en: 10 de lujo, 385 de primera, 531 de segunda, 929 de tercera y alrededor de 542 de cuarta; obteniendo un total aproximado de 32.607 mesas y 130.398 sillas para atención del público.

Tabla No 6

REGISTRO DE PLAZAS - RESTAURANTES DE LUJO EN QUITO

ACTIVIDAD	NOMBRE	CATEGORIA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL EMPLEADOS	MESAS	PLAZAS MESAS
RESTAURANTE	ZOMA GOURMET	LUJO	1	2	3	12	48
RESTAURANTE	CONCHITAS DE LA MACH	LUJO	1	2	3	17	68
RESTAURANTE	COFFEE & TOFFEE	LUJO	10	5	15	12	48
RESTAURANTE	RINCON DE FRANCIA	LUJO	17	2	19	22	88
RESTAURANTE	RINCON LA RONDA	LUJO	57	9	66	60	240
RESTAURANTE	TERRAZA DEL TARTARO L	LUJO	11	1	12	19	76
RESTAURANTE	TGI FRIDAY'S	LUJO	29	58	87	100	400
RESTAURANTE	TORO PARTIDO EL	LUJO	7	1	8	30	120
RESTAURANTE	SAN TELMO	LUJO	18	0	18	40	160
TOTALES			151	80	231	312	1248

Fuente: Catastro de Establecimientos Turísticos 2012

Dirección de Regulación y Control - MINTUR

En lo que respecta al desarrollo de alojamiento para el año 2012 en el Distrito Metropolitano de Quito, se registraron 496 establecimientos de alojamiento tales como albergues, hostales, hoteles, pensiones y moteles, los cuales generan una oferta potencial de 11.467 mil habitaciones, alrededor de 16.963 camas y 23.705 mil plazas disponibles.

Dentro de esta oferta se tomó en consideración que los hoteles, están mejor establecidos en cuanto a jerarquías y mantienen un organigrama de trabajo, en Quito se encuentran registrados 47 Hoteles que están categorizados de la siguiente manera: Lujo (10), de primera (16), de segunda (16), y de tercera (5).

Tabla No 7

REGISTRO DE PLAZAS - HOTELES DE LUJO EN QUITO

ACTIVIDAD	NOMBRE	CATEGORIA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL EMPLEADOS	CAMAS	PLAZAS CAMAS	# HAB.
HOTEL	CASINO PLAZA	LUJO	10	10	20	240	301	100
HOTEL	GRAND HOTEL MERCURE	LUJO	93	43	136	202	294	147
HOTEL	COLON INTERNACIONAL	LUJO	242	94	336	437	660	323
HOTEL	HOTEL CASINO PLAZA	LUJO	70	44	114	100	200	100
HOTEL	SHERATON	LUJO	115	47	162	477	576	172
HOTEL	J.W. MARRIOT	LUJO	244	123	367	359	516	258
HOTEL	QUITO	LUJO	162	64	226	704	745	225
HOTEL	RADISSON	LUJO	59	33	92	140	189	112
HOTEL	SWISSOTEL QUITO	LUJO	576	281	857	380	489	288
HOTEL	DANN CARLTON QUITO	LUJO	113	62	175	290	580	212
TOTALES			1684	801	2485	3329	4550	1937

Fuente: Catastro de Establecimientos Turísticos 2012
Dirección de Regulación y Control - MINTUR

Tabla No 8

REGISTRO DE PLAZAS - HOTELES DE PRIMERA EN QUITO

ACTIVIDAD	NOMBRE	CATEGORIA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL EMPLEADOS	CAMAS	PLAZAS CAMAS	# HAB.
HOTEL	LE PARC	PRIMERA	60	0	60	42	58	30
HOTEL	NUHOUSE	PRIMERA	20	12	32	84	118	57
HOTEL	CASA GANGOTENA	PRIMERA	29	29	58	31	62	31
HOTEL	CIRCASIANA LA	PRIMERA	27	15	42	38	58	30
HOTEL	PATIO ANDALUZ EL	PRIMERA	10	9	19	54	62	32
HOTEL	EMBASSY	PRIMERA	21	11	32	126	126	60
HOTEL	AKROS	PRIMERA	84	39	123	164	221	128
HOTEL	AMBASSADOR	PRIMERA	6	10	16	109	127	59
HOTEL	INCA IMPERIAL	PRIMERA	11	11	22	69	89	45
HOTEL	REINA ISABEL	PRIMERA	23	20	43	140	200	100
HOTEL	REPUBLICA	PRIMERA	24	13	37	76	92	46
HOTEL	RIO AMAZONAS INTERNA	PRIMERA	82	25	107	121	140	74
HOTEL	SEBASTIAN	PRIMERA	41	18	59	91	103	55
HOTEL	TAMBO REAL	PRIMERA	41	17	58	170	184	82
HOTEL	HOWARD JOHNSON PLAZA	PRIMERA	49	39	88	118	180	90
HOTEL	BARNARD	PRIMERA	12	6	18	97	106	35
TOTALES			3908	1876	5784	7660	13444	21104

Fuente: Catastro de Establecimientos Turísticos 2012
Dirección de Regulación y Control - MINTUR

3.5. Empleabilidad en el Sector Turístico

3.5.1 Aspecto Nacional

En el Ecuador durante los últimos años se ha dado un incremento laboral tanto para hombres como para mujeres en diferentes áreas públicas y privadas, en este caso se evaluará la mano de obra utilizada en las áreas del turismo, ya que al existir un crecimiento de demanda también se ha desarrollado una oferta muy amplia para turistas de diferentes intereses.

Según el MINTUR para el año 2011 se registraron alrededor de 90.649 personas empleadas directamente en las distintas actividades turísticas (Ver tabla 6), siendo las actividades de alimentos y alojamiento las de mayor desarrollo de empleabilidad a nivel nacional.

Actualmente según el consolidado nacional para el 2012 (ver Tabla N° 9) el número de empleados en el sector turístico fue de aproximadamente de 101.463 personas de las cuales la mayoría se encuentran empleadas en las áreas de alimentos y bebidas con 59.491 trabajadores y alojamiento con 26.116 trabajadores, demostrando ser las actividades con mayor demanda laboral.

Tabla No 9

PERSONAL EMPLEADO EN TURISMO - ECUADOR

	ACTIVIDAD	Año 2011	%	Año 2012	%	Crecimiento
1	Alimentos y Bebidas	54.553	60%	59.491	59%	9%
2	Alojamiento	26.116	29%	28.040	28%	7%
3	Agencias de Viaje y Turismo	4.865	5%	5.790	7%	6%
4	Transporte	2.785	3%	2.602	2%	-7%
5	Recreación, Diversión y Entretenimiento	2.330	3%	4.540	4%	95%
TOTAL		90.649	100%	100.463	100%	22%

Fuente: Catastro de Establecimientos Turísticos 2012

Elaborado por el autor

De acuerdo con el Catastro del Ministerio de Turismo al 2012 hubo un incremento del 29% en la fuerza laboral dentro de los servicios turísticos en Ecuador, esto se debe también al aumento de llegada de turistas y la ampliación de la oferta turística que se ha intensificado durante los últimos años.

3.5.2 Empleabilidad Cantón Quito

Quito es la segunda ciudad más poblada del Ecuador con 2'239.199 de habitantes del cual el 51,45% son mujeres | que representa más de la mitad de la población de la ciudad, según datos del Ministerio de Trabajo registra una tasa de ocupación urbana del 95,7%.

Para el 2010 se registró un alto porcentaje de empleados en áreas turísticas destacándose la mayor cantidad de personal ocupado dentro los servicios de alimentos y bebidas así como también alojamiento, siendo estas las áreas más representativas del sector turístico

Como se puede observar en el siguiente cuadro en Quito se mantiene la tendencia de emplear mayor cantidad de hombres con respecto a las mujeres, quienes aún mantienen un porcentaje de empleabilidad bajo del 50% en las 2 áreas principales del turismo.

Tabla No 10

PERSONAL EMPLEADO EN TURISMO - QUITO

	ACTIVIDAD	Alimentos y Bebidas		Alojamiento	
1	Personal Femenino	5.756	43%	2.395	40%
2	Personal Masculino	7.672	57%	3.626	60%
TOTAL		13.428	100%	6.021	100%

Fuente: Catastro de Establecimientos Turísticos 2012

Dirección de Regulación y Control - MINTUR

3.5.3 Empleabilidad Por Género

Como se demostró anteriormente el país ha tenido un gran desarrollo en el sector turístico, especialmente dentro de las actividades de alojamiento y el servicio de alimentos y bebidas, lo que ha provocado que se generen más plazas de trabajo, incrementado la cantidad de personas empleadas durante los últimos años. (Ver tablas 11 y 12).

Tabla No 11

DESARROLLO DE LA EMPLEABILIDAD EN ECUADOR

AÑO	ALOJAMIENTO					
	HOMBRES	%	MUJERES	%	TOTAL	%
2008	11.791	-	9.862	-	21.653	-
2009	13.044	11%	10.831	10%	23.875	10%
2010	13.352	2%	11.508	6%	24.860	4%
2011	13.929	4%	12.187	6%	26.116	5%
2012	14.970	7%	13.070	7%	28.040	7%
TOTAL	67.086	6%	57.458	7%	124.544	7%

Fuente: MINTUR

Elaborado por: La Autora

Desde el año 2008 los empleos en el área de alojamiento han tenido un crecimiento promedio del 7% anual, siendo el punto más alto durante el año 2009 donde se registro mayor cantidad de personas empleadas en servicios de alojamiento con el total de 23.875 empleados.

A pesar de esto se puede notar que todavía existe una gran diferencia de empleabilidad entre los hombres y las mujeres, pues los hombres están empleados en mayor cantidad, a pesar de esto se puede notar que a pesar de ser minoría en cantidad el promedio de empleabilidad de las mujeres es más alto que el de hombres

Por otra parte en el área de Alimentos y Bebidas existe una cantidad mucho mayor de personal ocupado dentro de las diferentes subactividades que genera el servicio de A&B, por lo que su incremento anual es del 8,56%, siendo más alto que en la actividad de alojamiento, en este caso la diferencia entre personal masculino y femenino es más notoria a pesar de la gran cantidad de establecimientos que existen en el país.

Tabla No 12

DESARROLLO DE LA EMPLEABILIDAD EN ECUADOR

AÑO	ALIMENTOS Y BEBIDAS					
	HOMBRES	%	MUJERES	%	TOTAL	%
2008	23.109		19.868		42.977	-
2009	26.365	14%	22.675	14%	49.040	14%
2010	28.429	8%	25.441	12%	53.870	10%
2011	27.891	-2%	26.662	5%	54.553	1%
2012	31.291	12%	28.200	6%	59.491	9,00%
TOTAL	137.085	8%	122.846	9%	200.440	8,56%

Fuente: MINTUR

Elaborado por: La Autora

Nuevamente existe un punto que se debe resaltar en el desarrollo de empleabilidad de los 2 segmentos ya que a pesar de ser menor la cantidad de mujeres empleadas, su porcentaje de crecimiento anual es mayor frente al porcentaje de incremento de los hombres, dado que en el año 2011 el porcentaje de hombres empleados no registro ningún crecimiento a diferencia del 2010, mientras que por otra parte la cantidad de mujeres empleadas fue mayor con un porcentaje del 5% a diferencia de 2010.

Estos datos dan como consecuencia que las mujeres están ocupando más lugares de trabajo, lo que permitirá que en los siguientes años las mujeres sean empleadas en igual o mayor cantidad que los hombres.

3.5.4 Empleabilidad Según El Grado De Emprendimiento

Según un estudio realizado en 2010 por GEM Ecuador para medir el emprendimiento, se dio a conocer que el emprendimiento de negocios por parte de la mujer fue mayor durante ese año, debido a la necesidad de obtener independencia económica y colaborar en el hogar (ver Tabla 13), pero aún se mantiene un bajo porcentaje en comparación con los hombres.

Tabla No 13

RAZONES PARA EMPRENDER

Por Oportunidad	Hombres	Mujeres
2009	55,10%	44,90%
2010	53,60%	46,40%
Por Necesidad	Hombres	Mujeres
2009	39%	61%
2010	57%	43%

Fuente: GEM Ecuador 2010

Según Virginia Lasio directora de la ESPAE (Escuela Superior Politécnica del Litoral) e investigadora del GEM los hombres y mujeres tienen las mismas habilidades para emprender un negocio, sin embargo, aún existe falta de apoyo económico a las mujeres para mantener un negocio cuando han formado una familia y peor aún para que las mujeres sean propietarias de los negocios, es decir que con relación a los hombres las mujeres enfrentan mayores dificultades al emprender un negocio teniendo que manejar varios retos como empresaria y ama de casa.

Actualmente la mujer emprende mucho más que antes ya que está motivada por el deseo de ingresar en campos profesionales y sin dejar de lado sus motivaciones personales como su familia.

3.5.5 Empleabilidad por Categoría Ocupacional

Según Galo Cárdenas, experto laboral, desde hace diez años los campos ejecutivos y gerenciales han comenzado a ser ocupados por mujeres, teniendo en cuenta que la mayoría de trabajadoras se concentran en las áreas de atención y ventas.

Actualmente esta idea ha perdido fuerza ya que hoy en día las mujeres se están preparando profesionalmente para buscar otras alternativas que les permitan salir del perfil de amas de casa o madres de familia, para convertirse en obreras o ejecutivas que pueden aportar a la economía del hogar.

En Ecuador la mayoría de mujeres se encuentran distribuidas laboralmente en tres sectores: empresas privadas, negocios propios (emprendimiento) y como trabajadoras domésticas, los analistas coinciden en que el crecimiento laboral de la mujer se ha incrementado últimamente, pues la constante capacitación permite la mayor presencia de la mujer en todos los ámbitos.



Gráfico No 3 Mujeres Ocupadas 2010
Fuente: Revista Líderes.

De acuerdo a datos del último Censo de Población y Vivienda del INEC realizado en el 2010, existían 244.425 mujeres que ejercían cargos gerenciales, otras 255.000 se dedicaron a actividades científicas, intelectuales, frente a los 216.166 hombres.

A pesar de estas estadísticas la mujer aún no tiene un trato igualitario, inclusive el salario es menor al de un hombre como se demuestra en el censo económico realizado en 2010, de acuerdo a esto se piensa que la principal causa para la desigualdad es la cultura machista que todavía existe, esto se

debe a que a través de los tiempos la mujer fue considerada ama de casa, por lo tanto debe estar al cuidado de la casa y de los hijos.

Sectores productivos como el turismo y financiero, así como actividades como salud y educación son, áreas en las cuales las mujeres son mayoría según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). En turismo, por ejemplo, durante 2010 se contabilizaron 90 910 mujeres como personal ocupado, frente a 62 385 hombres.

3.5.6 Empleabilidad por Áreas de Especialización

En Ecuador los cargos ejecutivos ocupados por mujeres aún son menores con respecto a los hombres, aunque de acuerdo a un estudio desarrollado por Deloitte se da a conocer que las mujeres destacan en cargos gerenciales de los departamentos de relaciones públicas y humanas.

Actualmente, las mujeres se están abriendo paso en el mundo empresarial logrando posiciones que solo podían ocupar los hombres, esto sucede debido a que el género femenino aporta positivamente, liderando en forma más equilibrada en el sector laboral, según lo manifestado por María José Bustamante, Directora del Aden Business School Ecuador.

El 75% de empresas encuestadas dicen no tener políticas de flexibilidad laboral, razón por la cual se limita el desarrollo profesional de las madres ejecutivas. De esta manera según el siguiente gráfico las áreas en la que más

se ha desarrollado el trabajo gerencial femenino son Recursos Humanos, Relaciones Públicas y Marketing.

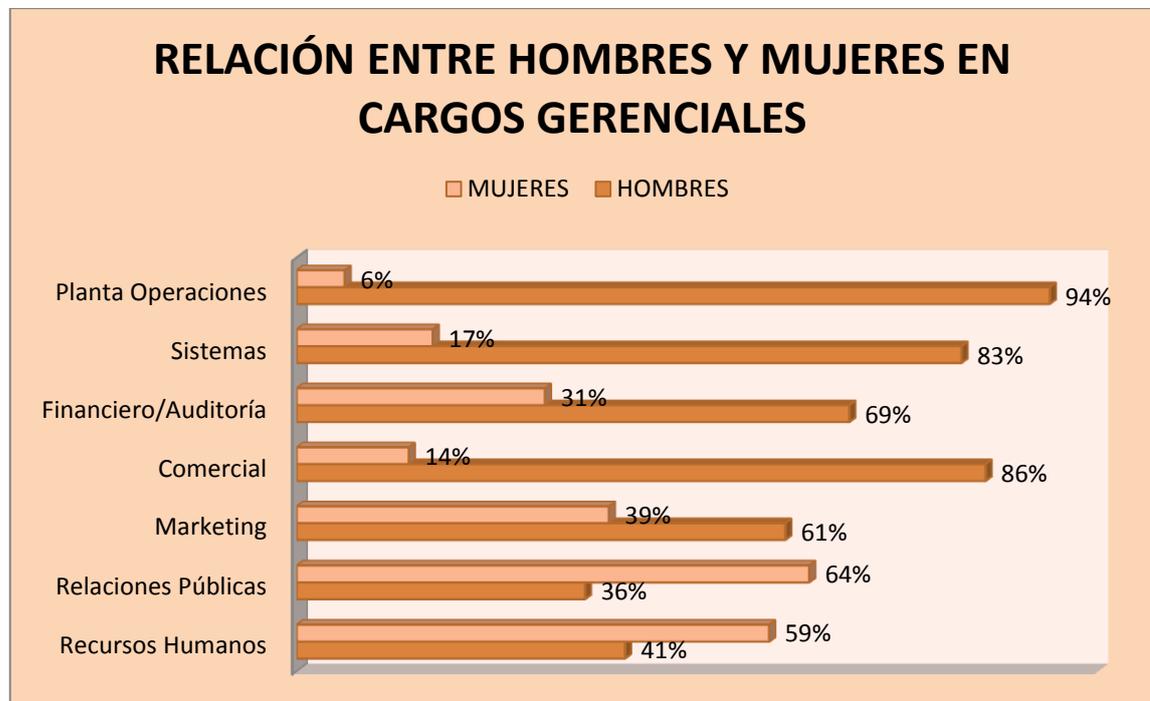


Gráfico No 4 CARGOS GERENCIALES

Fuente: Deloitte.

Según el INEC hay más mujeres que hombres, y de hecho se nota la presencia de la mujer en el campo laboral, pero sigue siendo minoría en cargos relevantes. No existen empresas que tengan un formato que permita a los empleados estar bajo el mando de una mujer, pero es evidente que las mujeres bien preparadas pueden asumir esos cargos gerenciales.

En el sector público las mujeres tienen más posibilidades de superación laboral con respecto al sector privado. Alrededor de un 60% son ejecutivas y madres al mismo tiempo y el 40% son ejecutivas sin hijos⁵.

⁵ Revista Lideres, La mujer aún es minoría en cargos gerenciales, 24 de octubre 2011, página 14

CAPITULO IV

4.- Análisis de Resultados

Una vez recolectada la información se procede a tabular las encuestas para analizar los resultados obtenidos, lo que permitirá determinar:

- ✓ Los requerimientos que tienen las empresas de servicios turísticos para contratar a un ejecutivo de alta dirección.
- ✓ Desarrollar la propuesta de perfil de competencias laborales.
- ✓ Identificar las áreas y cargos en los que se desarrolla la mayor cantidad de mujeres.

4.1. Diseño y aplicación de las encuestas

Se realizó un primer cuestionario que fue aplicado en las áreas de recursos humanos, con el fin de obtener información evidente sobre la existencia de algún tipo de desigualdad de género y reconocer las características que buscan las empresas de servicios turísticos para la contratación de personal en cargos de alta dirección.

Posteriormente con la debida autorización del personal de la organización se realizó un segundo cuestionario con el cual se confrontará las competencias que identifican a las mujeres y hombres empleados en turismo.

Finalmente con la ayuda de un test aplicado a los diferentes jefes de área se busca definir el tipo de liderazgo que presenta cada uno de ellos.

4.1.1. Encuesta Departamento de Recursos Humanos

Debido al crecimiento de la participación de mujeres dentro de las organizaciones la administración del Talento Humano está obligada a adoptar un rol social que permita la equidad de género, para lo cual se requiere conocer lo que buscan los empleadores del área hotelera y turística en el personal de alta dirección.

4.1.1.1. Resultados de Encuesta

1.- ¿Usted conoce y maneja perfiles de competencias para seleccionar o contratar personal para cargos de alta dirección?

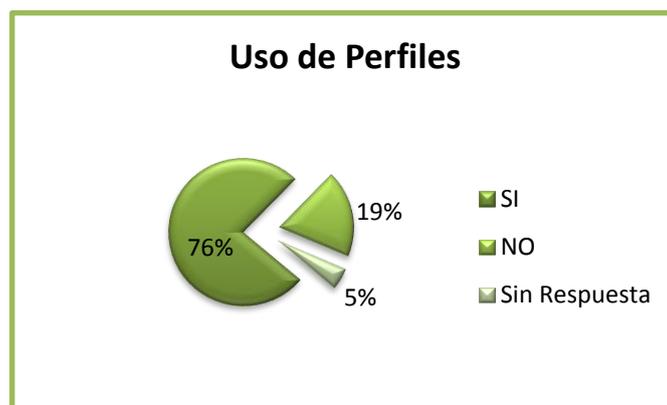


Gráfico No 5 Uso de Perfil
Elaborado por: El Autor.

El 76% de los jefes de RRHH encuestados utilizan perfiles basados en las competencias requeridas para cada puesto según las experiencias generadas por las personas que han ocupado cargos de alta o media dirección, mientras que el 19% de los encuestados se basa en la hoja de vida y grado de experiencia de los aspirantes.

2.- De acuerdo a sus políticas de contratación señale del más importante (1) al menos importante (9) las competencias requeridas por su organización para ocupar cargos de alta dirección.



Gráfico No 6 Competencias Requeridas
Elaborado por: El Autor.

Para los encuestados las 3 competencias más importantes para un ejecutivo son: en primer lugar la experiencia dentro de la cual se toma en cuenta el tiempo de trabajo y los lugares en los cuales el postulante ha trabajado anteriormente, la segunda es la especialización turística, ya que los postulantes para cargos de alta o media dirección deben tener conocimientos de nivel superior en el área turística, en tercer lugar se encuentra la capacidad de liderazgo para dirigir el grupo de trabajo.

Finalmente las competencias con menor grado de exigencia son el manejo de idiomas, el trabajo en equipo, la facilidad de comunicación y polifuncionalidad en este caso comparten un lugar intermedio dentro de las exigencias ya que

muchas empresas requieren que exista buena comunicación entre el personal y sean capaces de colaborar en otras áreas, mientras que el manejo de tecnología y la presentación o arreglo personal al ser requerimientos básicos son los que ocupan un lugar más bajo dentro de las prioridades de los encuestados.

3.- ¿Cuáles son los valores que el área de Recursos Humanos busca en una persona para ocupar cargos de alta dirección?

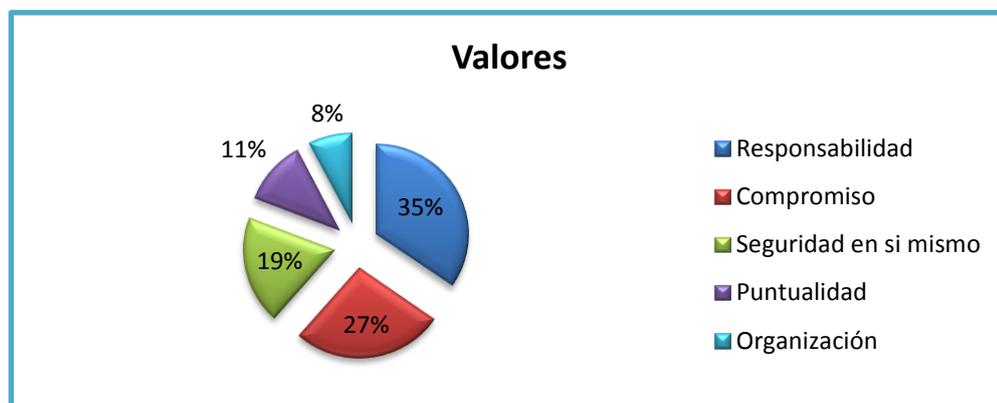


Gráfico No 7 Valores
Elaborado por: El Autor.

El 35% de los encuestados buscan que los ejecutivos de alta dirección y mandos medios sean responsables para cumplir con su el trabajo y actividades encargadas, seguido del compromiso que demuestren con la organización, y la seguridad que tengan para cumplir con las actividades.

4.- Diferenciando por sexo ¿cuáles cree usted que son las características que maneja mejor un hombre y una mujer para ocupar cargos de alta dirección?.

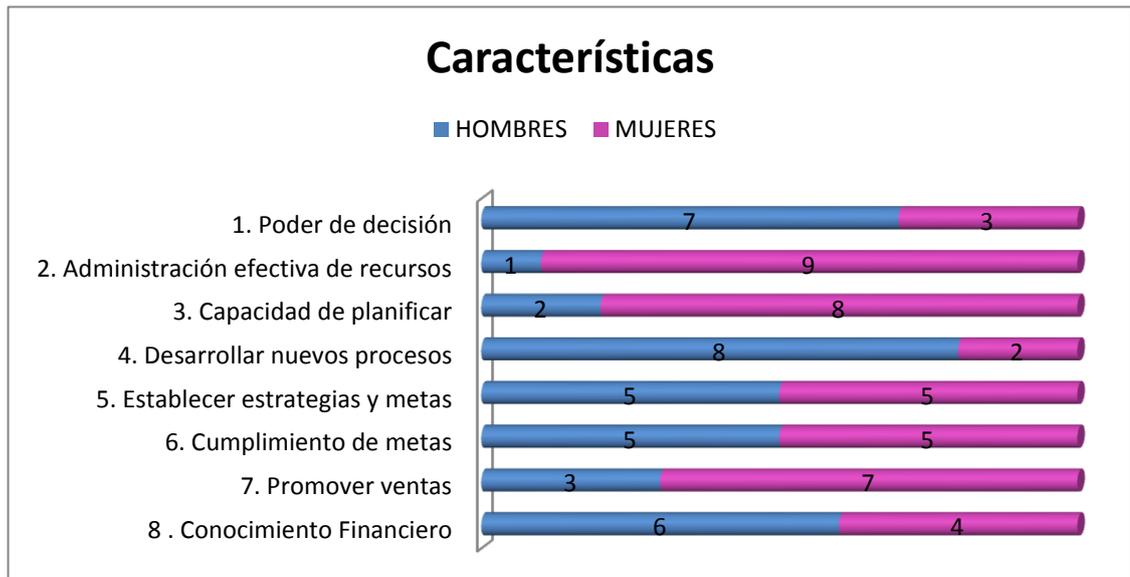


Gráfico No 8 Características

Elaborado por: El Autor.

Para 8 de cada 10 encuestados afirman que los hombres tienen mayor poder de decisión, pueden desarrollar nuevos procesos y manejar mejores conocimientos financieros, mientras que las mujeres destacan en su capacidad de planificar, la administración efectiva de recursos y facilidad para promover ventas.

5.- ¿Cuál es el grado académico exigido por su organización para la contratación de personal para cargos de alta dirección?

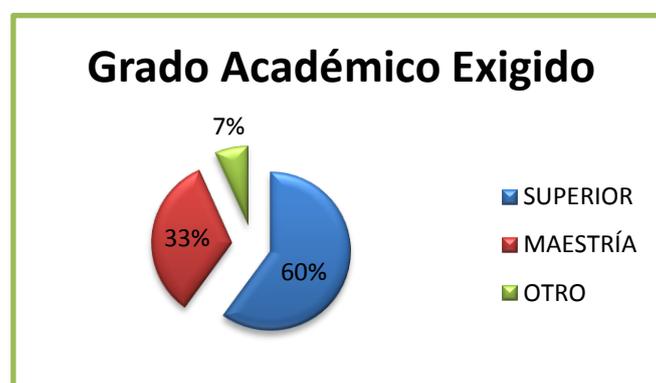


Gráfico No 9 Grado Académico

Elaborado por: El Autor.

El 60% de los encuestados exige como mínimo un título superior mientras que el 33% busca profesionales con maestrías, y el 7% requiere posgrados o incluso varios títulos para puestos de alta dirección

6.- Mencione la cantidad de personas que trabajan en esta organización:

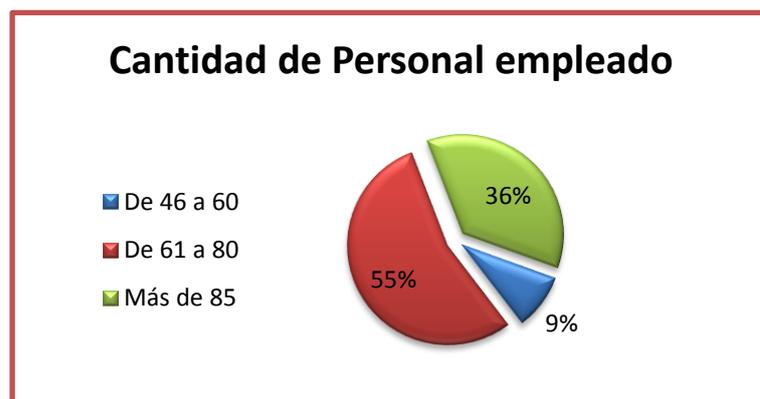


Gráfico No 10 Cantidad de Personal
Elaborado por: El Autor.

El 55% de las organizaciones tiene entre 61 y 80 trabajadores distribuidos en las diferentes áreas de la organización

7.- Enumere las áreas en las que se concentra la mayor cantidad de personal:



Gráfico No 11 Áreas con mayor personal
Elaborado por: El Autor.

La mayor cantidad del personal se concentra en las áreas que tienen contacto directo con el cliente como alimentos y bebidas con el 29% distribuidos en cocina, servicio y bares, seguido de las áreas de ama de llaves con el 24% y lavandería con el 23%, el área administrativa concentra una baja cantidad de personal con el 18% y finalmente con el 6% del personal en las áreas de recepción y conserjería.

8.- ¿En cuáles de las áreas mencionadas trabaja la mayor cantidad de mujeres?

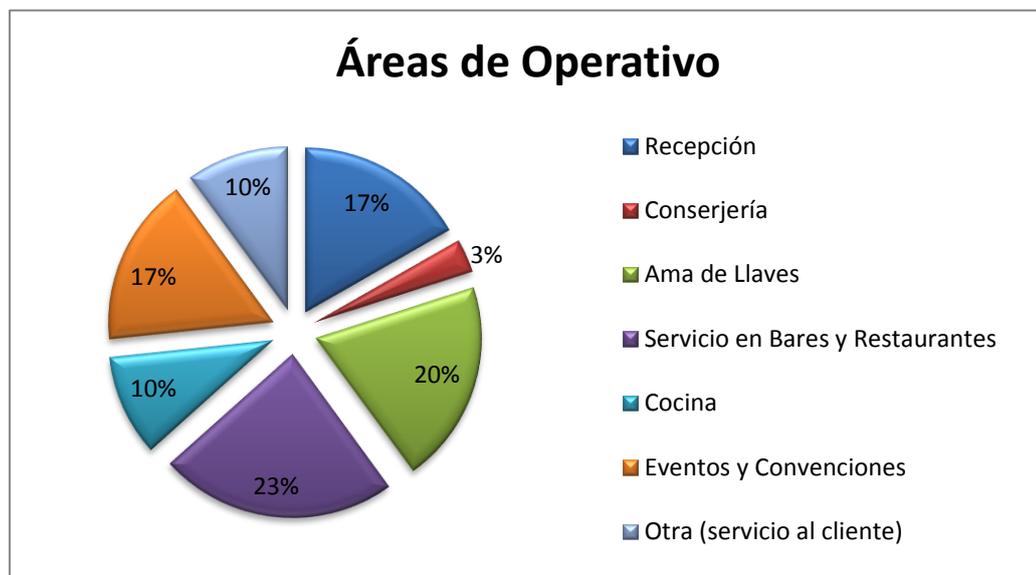


Gráfico No 12 Áreas de Operativo
Elaborado por: El Autor.

Según los encuestados las mujeres tienen espacios de trabajo tanto en el área administrativa como en la operativa, especialmente en las áreas de servicio y ama de llaves, con el 20% y 23% respectivamente, seguidas con el 17% en recepción y eventos.

En el administrativo, las mujeres se distribuyen en diferentes áreas pero siguen siendo mayoría en Ventas con el 26%, recursos humanos con el 20% y contabilidad con el 17%.

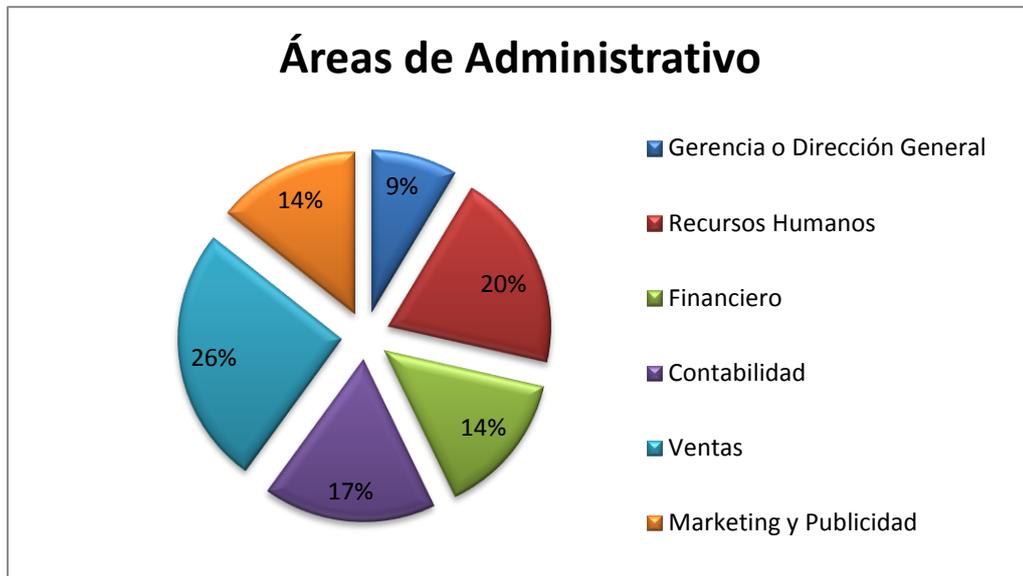


Gráfico No 13 Áreas de Administrativo
Elaborado por: El Autor.

9.- Mencione la cantidad de mujeres vs hombres empleados en esta organización:

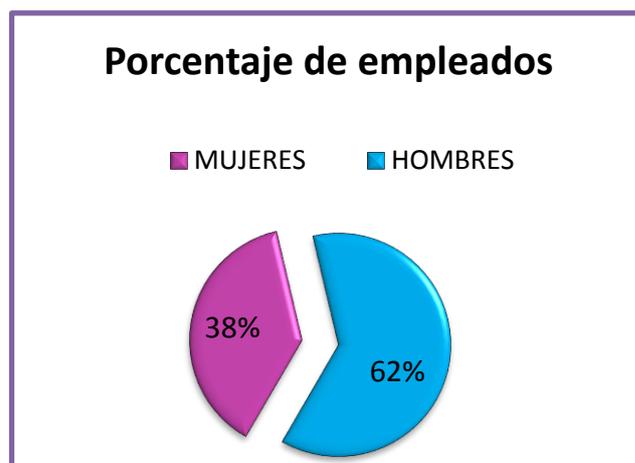


Gráfico No 14 Porcentaje de Empleados
Elaborado por: El Autor.

Según los jefes de recursos humanos encuestados la mayoría de trabajadores son hombres con el 62% mientras que la mujeres ocupan el 38% de plazas de trabajo.

10.- Mencione la edad promedio de edad que tiene el personal femenino contratado en la organización:

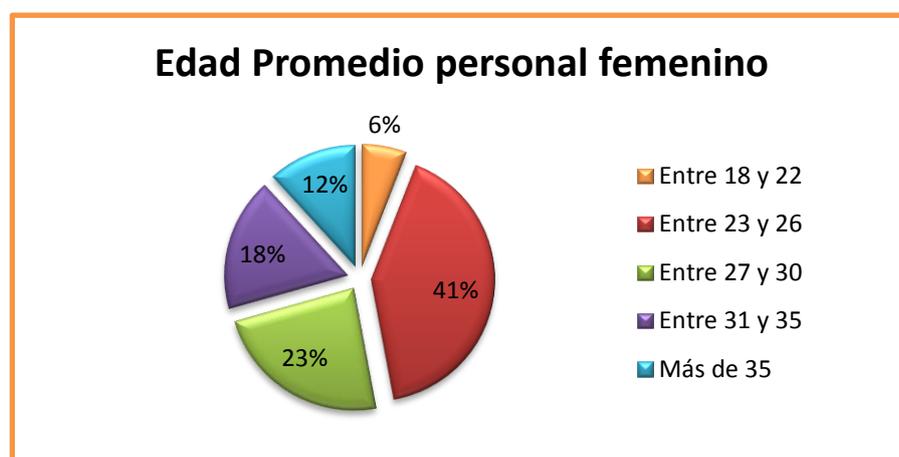


Gráfico No 15 Edad Promedio personal femenino
Elaborado por: El Autor.

La mayoría de mujeres empleadas en las organizaciones tienen entre 23 y 26 años con el 41%, el 23% tiene entre 27 y 30 años, el 12% tiene más de 35 años y la minoría con el 6% está en el rango de 18 a 22 años.

11.- Según su experiencia ¿cree usted que existen puestos de trabajo diferenciados solo para hombres o solo para mujeres?

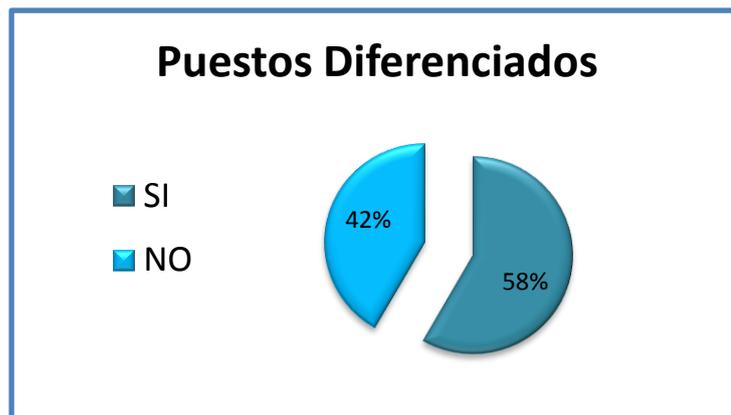


Gráfico No 16 Puestos Diferenciados
Elaborado por: El Autor.

Para la mayoría de personas encuestadas es decir el 58% cree que sí existen diferencias en puestos de trabajo especialmente en los que requieren cierta fuerza física y los que demandan mayor disponibilidad de tiempo en la organización.

12.- ¿Cuántas mujeres de su empresa laboran como gerentes, directoras o jefas de área?



Gráfico No 17 Mujeres en Alta Dirección
Elaborado por: El Autor.

Dentro de las organizaciones el 46% tiene al menos de 5 a 8 mujeres ocupando puestos de media o alta dirección, el 27% tiene más de 9 mujeres empleadas en altos cargos mientras que el 18% solo tienen entre 1 o 4 mujeres ocupando estos cargos.

13.- ¿En qué áreas laboran la mujeres que ocupan altos cargos?

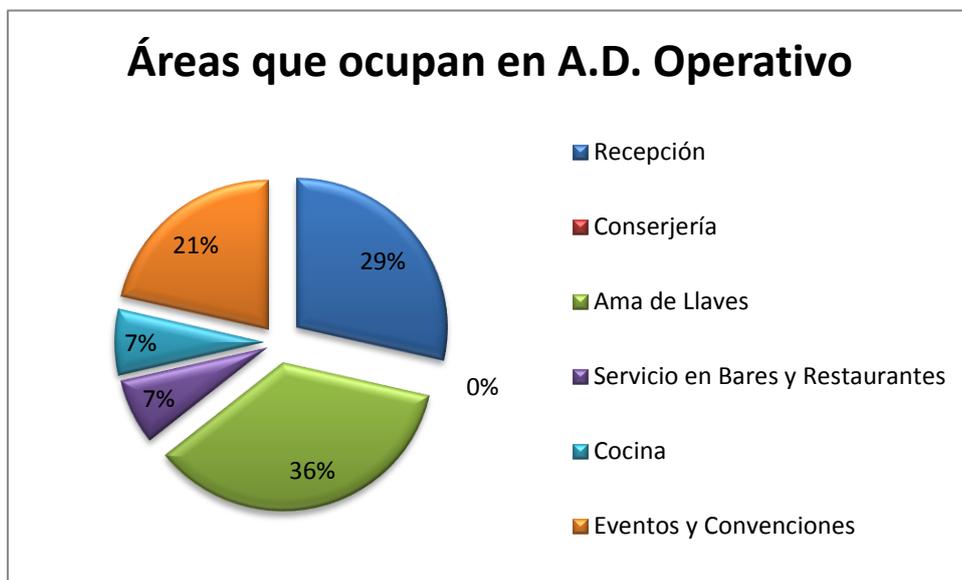


Gráfico No 18 Áreas que ocupan en A.D. Operativo
Elaborado por: El Autor.

Dentro del área operativa, las mujeres ocupan altos cargos especialmente en los departamentos de Ama de llaves con el 36% como jefes o supervisoras, al igual que en el departamento de Recepción con el 29%.



Gráfico No 19 Áreas que ocupan en A.D. Administrativo
 Elaborado por: El Autor.

En cuanto al administrativo se mantiene el estándar de ocupación de mujeres en altos cargos en áreas como atención al cliente con 21%, Ventas con el 28% y Recursos Humanos con el 21%.

14.- ¿De qué manera puede una persona crecer laboralmente en su organización?

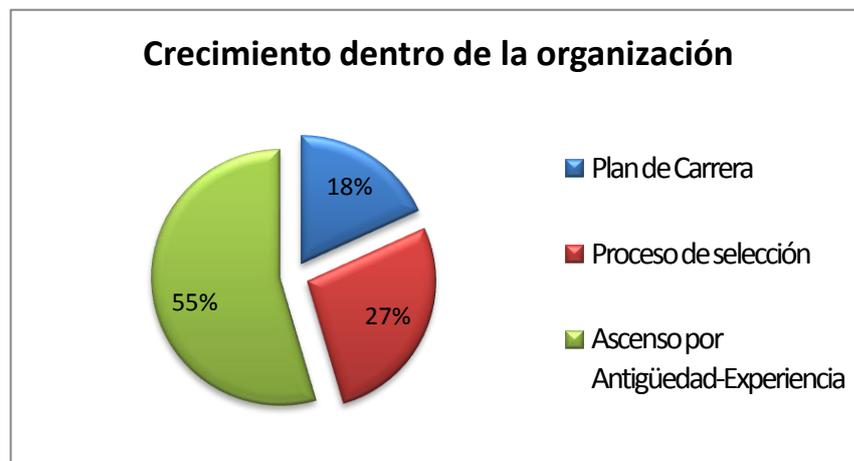


Gráfico No 20 Crecimiento dentro de la organización
 Elaborado por: El Autor.

El 55% de las organizaciones prefieren que el personal ascienda laboralmente por antigüedad o experiencia, ya que al tener un conocimiento previo del manejo del área puede adaptarse mejor al manejo de la misma. El 27% de los empleadores prefiere realizar un proceso de selección contratando personal y el 18% utilizan un plan de carrera.

15.- ¿Cree usted que existen barreras que frenen el desarrollo laboral de una mujer?

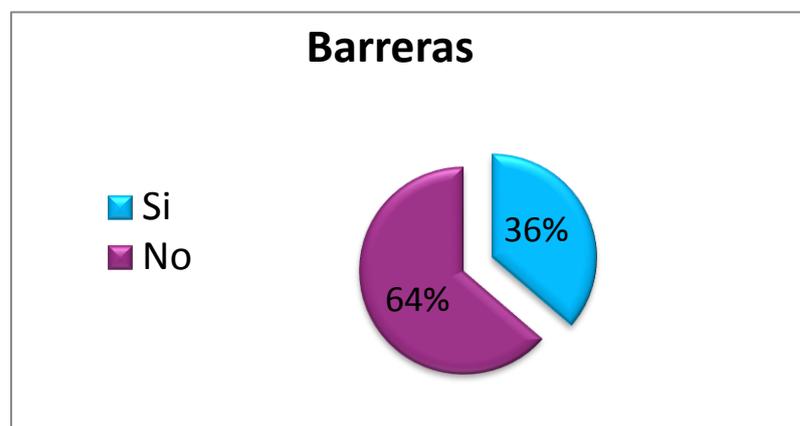


Gráfico No 21 Barreras
Elaborado por: El Autor.

El 64% de los encuestados no creen que existan barreras que frenen el desarrollo de una mujer en el campo laboral mientras que el 36% piensa que sí existen barreras de carácter profesional y personal.

16.- Si la respuesta es afirmativa mencione ¿cuáles barreras?

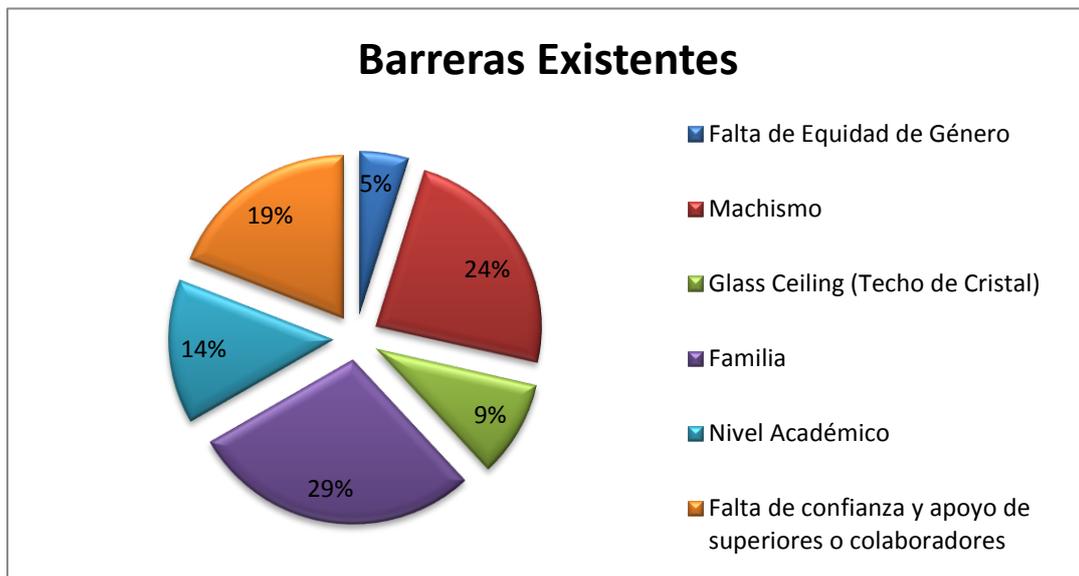


Gráfico No 22 Barreras existentes

Elaborado por: El Autor.

El 29% de los encuestados afirma que la principal barrera para que una mujer crezca laboralmente es la familia, el 24% cree que aún persiste el machismo, el 19% opina que la falta de confianza y apoyo de colaboradores limita el desarrollo de las mujeres mientras que el 9% piensa que es el glass ceiling la principal barrera.

4.1.2. Encuesta a jefes y trabajadores de diferentes áreas

Con el fin de conocer el punto de vista de los trabajadores del área turística con respecto a sus competencias, las oportunidades o dificultades que encuentran en su desarrollo laboral se optó por realizar una segunda encuesta dirigida tanto al grupo de investigación como a sus colaboradores de trabajo.

4.1.2.1. Información de Encuestados

Edad:

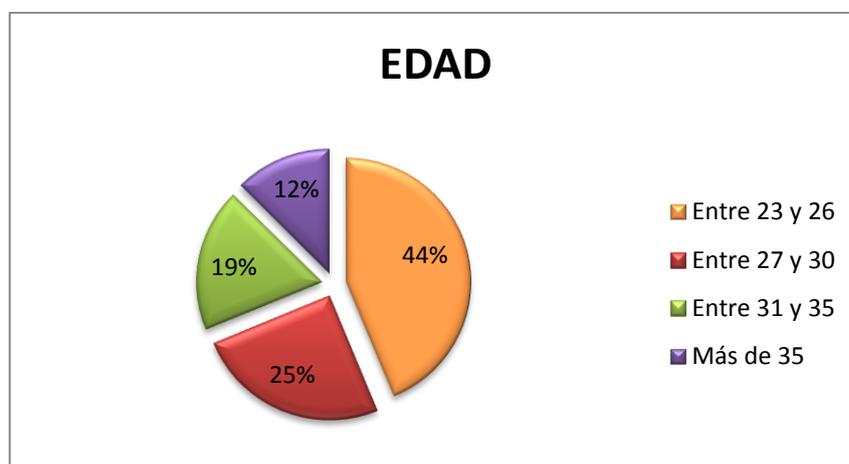


Gráfico No 23 Edad
Elaborado por: El Autor.

El 44% de las encuestadas que ocupan diferentes cargos tanto operáticos como administrativos tienen entre 23 y 26 años el 25% tienen entre 27 y 30 años y por lo general las mujeres que tienen cargos más altos corresponden al 19% y 12% entre los 31 y más de 35 años.

Nivel Educativo:

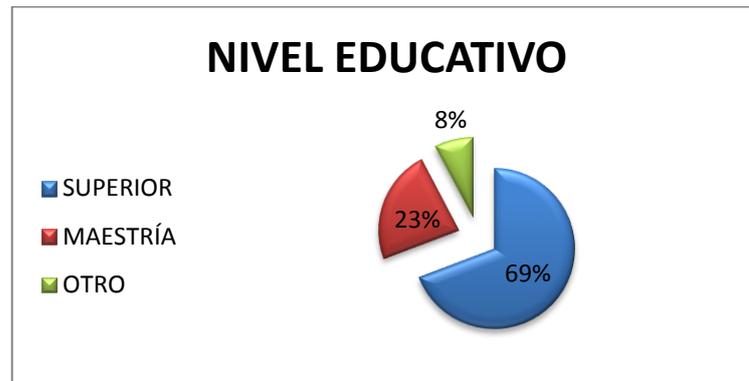


Gráfico No 24 Nivel Educativo
Elaborado por: El Autor.

El 69% de las encuestadas tiene un nivel educativo superior el 23% tiene al menos una maestría y la minoría que es el 8% tiene un nivel educativo de secundaria o tecnología con respecto a turismo.

Estado Civil:

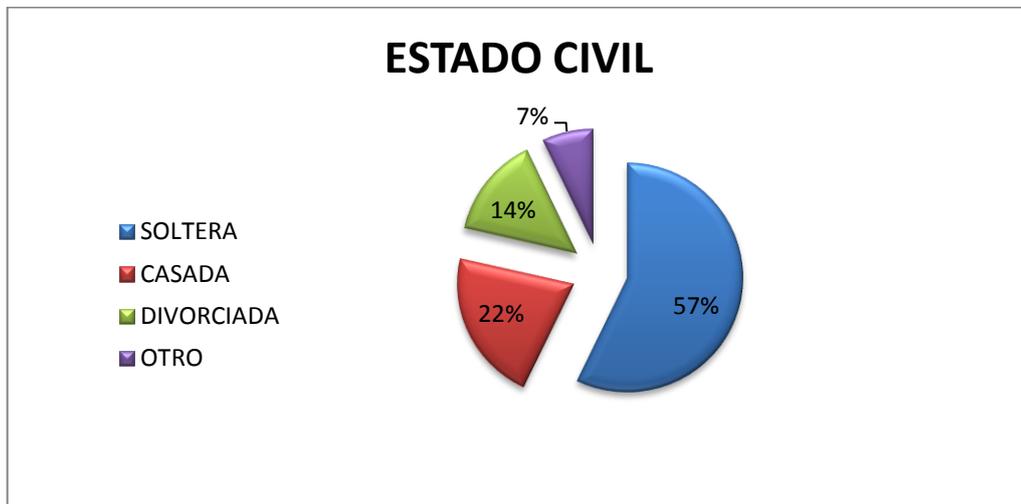


Gráfico No 25 Estado Civil
Elaborado por: El Autor.

El 57% de las mujeres son solteras, el 22% son mujeres casadas mientras que el 14% son divorciadas.

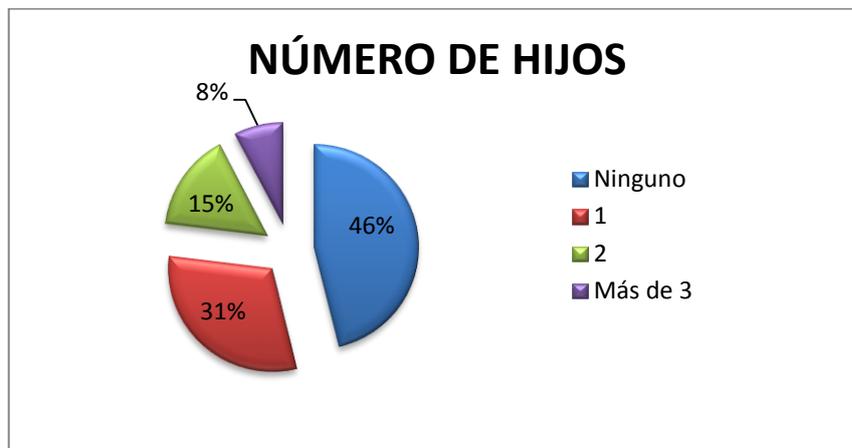
Hijos:

Gráfico No 26 Número de Hijos
Elaborado por: El Autor.

El 46% no tienen hijos, el 31% tiene al menos 1 hijo, el 15% tienen 2 hijos y el 8% tiene más de 3 hijos.

4.1.2.2. Resultados de Encuesta

1.- ¿Cree usted que las mujeres tienen la capacidad de ser líderes y ocupar cargos directivos dentro de la organización?

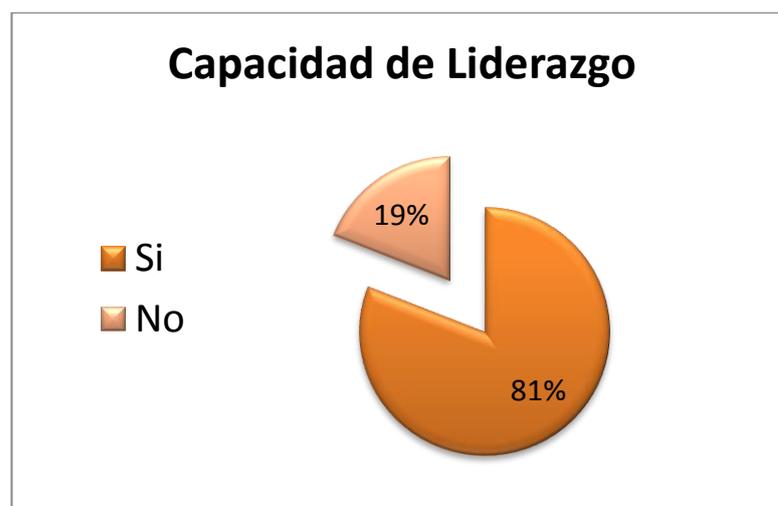


Gráfico No 27 Capacidad de Liderazgo
Elaborado por: El Autor.

El 81% de las encuestadas asegura que las mujeres son capaces de ocupar cargos directivos y se líderes de un grupo, mientras que el 19% cree que dirigir un grupo de trabajo toma demasiado tiempo y más responsabilidades

2.- ¿Cree usted que existen cargos o puestos de trabajo diferenciados solo para hombres o solo para mujeres?

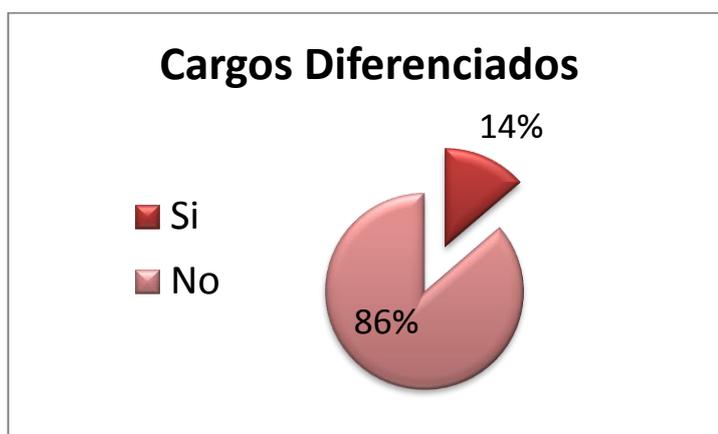


Gráfico No 28 Cargos Diferenciados
Elaborado por: El Autor.

El 86% de las encuestadas piensa que no existen cargos diferenciados para hombres y mujeres, ya que tienen las mismas capacidades y competencias, pero el 14% opinó que si existen diferencias debido a la preferencia que tienen los hombres para ocupar cargos de alta dirección.

3.- ¿Cree usted que en la actualidad persisten barreras que impidan que las mujeres se desarrollen tanto en el ámbito laboral como profesional?

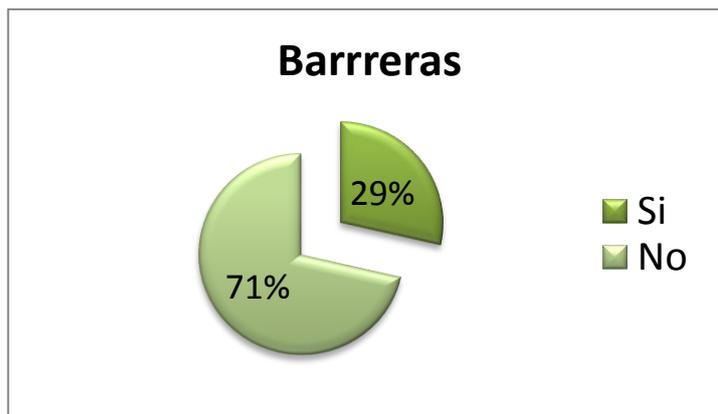


Gráfico No 29 Barreras
Elaborado por: El Autor.

Según el 71% de las encuestadas no existen barreras que impidan su desarrollo profesional, mientras que el 29% afirman que si encuentran algunas barreras para crecer profesionalmente.

4.- Si su respuesta es afirmativa mencione ¿cuáles?:

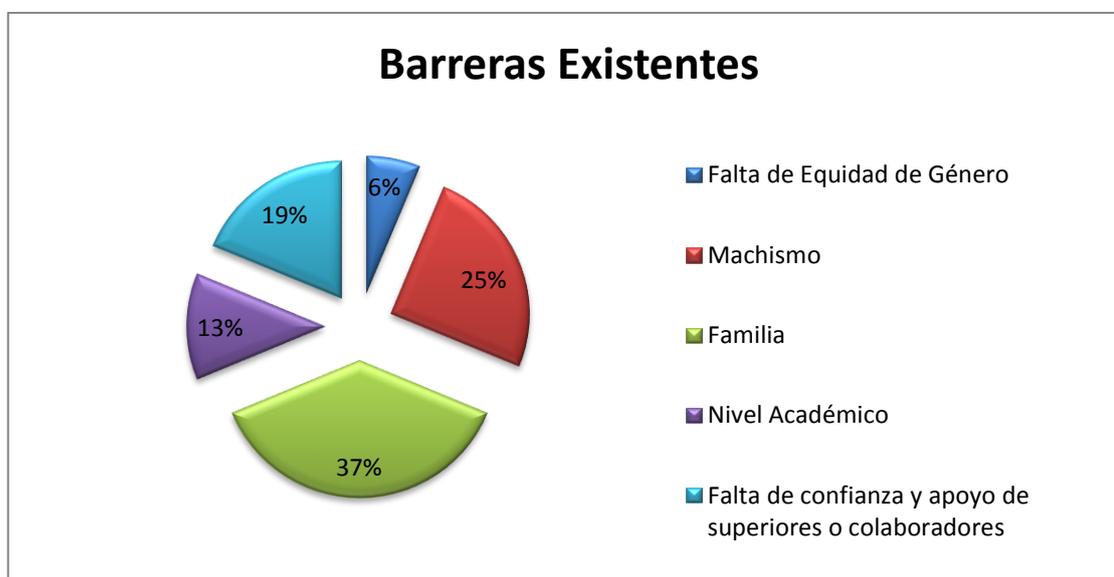


Gráfico No 30 Barreras Existentes
Elaborado por: El Autor.

La familia es la principal razón que detiene el desarrollo profesional para el 37% de las encuestadas, el 25% piensa que la cultura machista influye en el bajo desarrollo laboral femenino, el 19% opina que es la falta de apoyo tanto de superiores como de colaboradores, el 13% asume que es el nivel académico y finalmente el 6% cree que aún persiste la falta de equidad de género.

5.- De las siguientes competencias indique ¿Cuáles caracterizan mejor a una mujer?

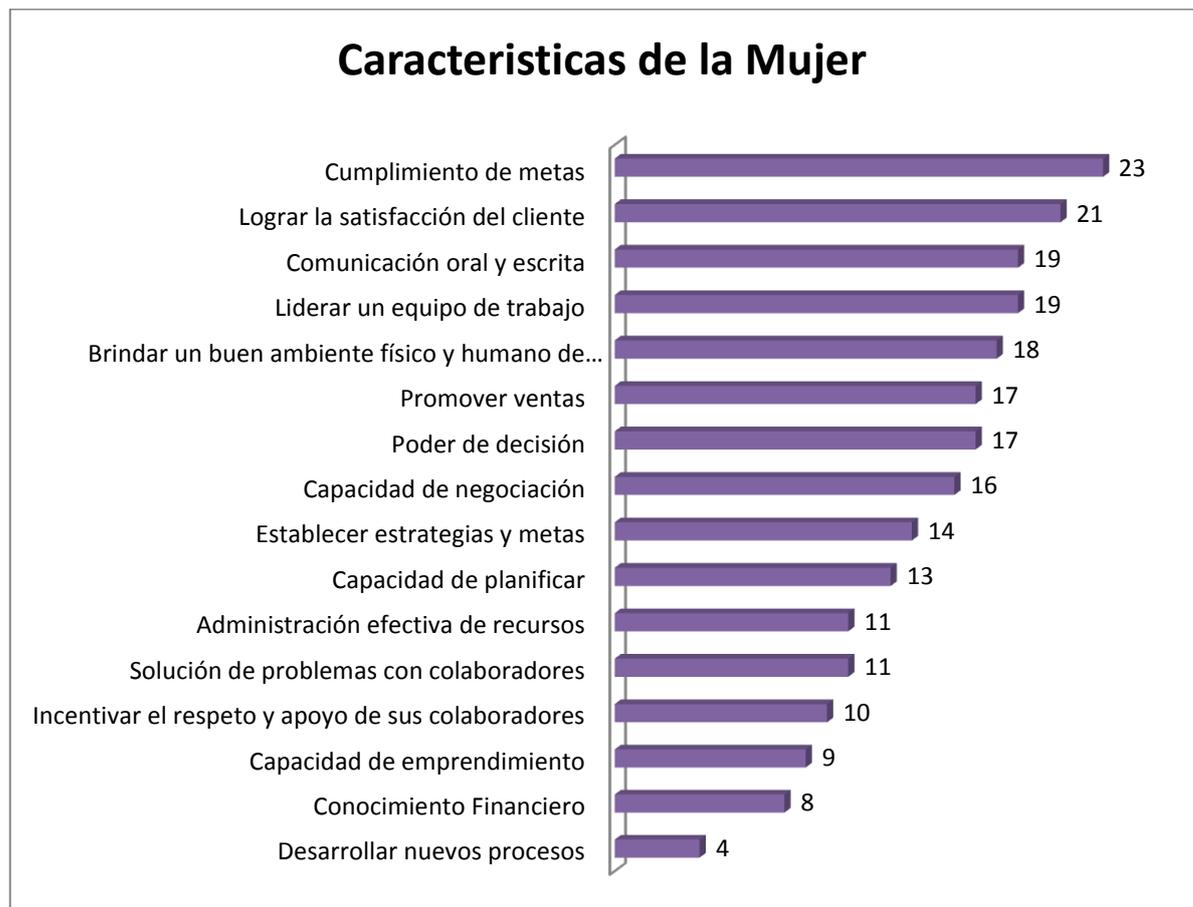


Gráfico No 31 Características de la mujer
Elaborado por: El Autor.

Según los encuestados la característica principal de las mujeres que trabajan en turismo es el cumplimiento de metas, lograr la satisfacción del cliente tener una buena comunicación oral y escrita al igual que saber liderar un equipo de trabajo, mientras el desarrollar nuevos procesos y el conocimiento financiero son las competencias menos representativas.

6.- Indique ¿cuáles son los valores con los que usted se identifica mejor?:

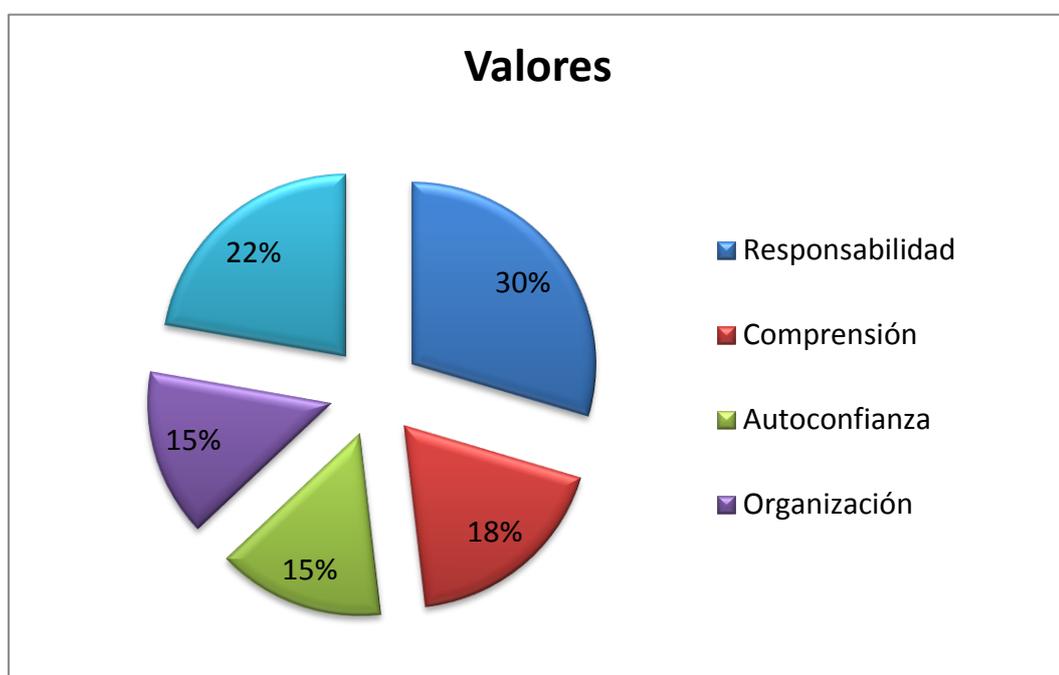


Gráfico No 32 Valores
Elaborado por: El Autor.

El 30% de las encuestadas afirma que la responsabilidad es su principal característica, el 22% cree que su compromiso con el trabajo es lo más importante el 18% optó por la comprensión que demuestran ante su equipo de trabajo, mientras que el 15% afirman que su autoconfianza y su organización son los valores que las distinguen.

7.- ¿Cree usted que para llegar a ocupar un puesto de alta dirección se sacrifican aspectos de la vida privada de una persona como pareja o familia?

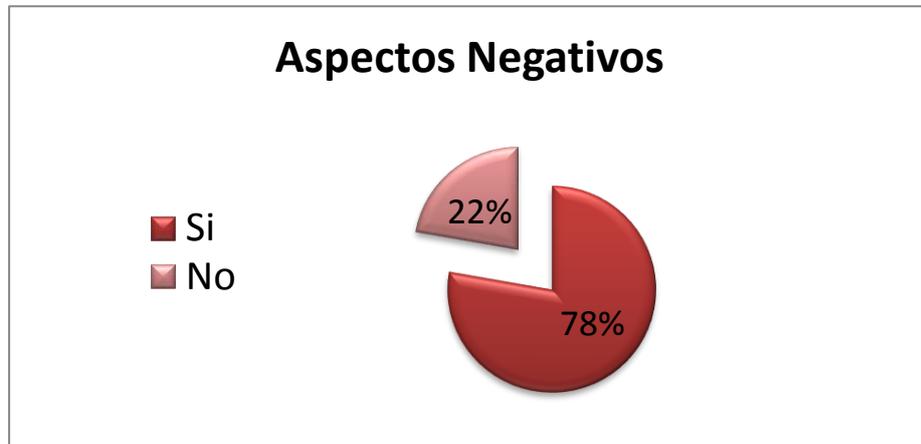


Gráfico No 33 Aspectos Negativos
Elaborado por: El Autor.

Para ocupar un alto cargo el 78% de las mujeres encuestadas cree que si se sacrifican tiempo personal con la familia o pareja, mientras que el 22% no cree que esto suceda ya que pueden administrar el tiempo para cumplir con sus obligaciones y con su vida personal.

8.- ¿Sacrificaría usted su tiempo familiar o de pareja para ocupar un cargo de alta dirección?

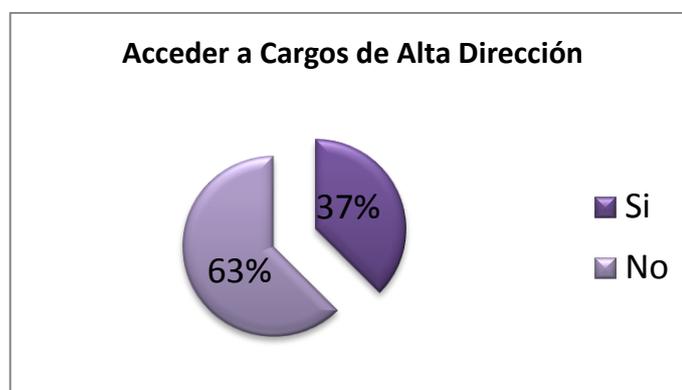


Gráfico No 34
Elaborado por: El Autor.

El 63% de los encuestados afirmaron que no sacrificaría tiempo personal con sus familias o parejas mientras que el 37% si lo harían para obtener un mejor puesto de trabajo.

9.- ¿Indique cuál sería la causa que le motivaría a obtener un cargo de alta dirección?

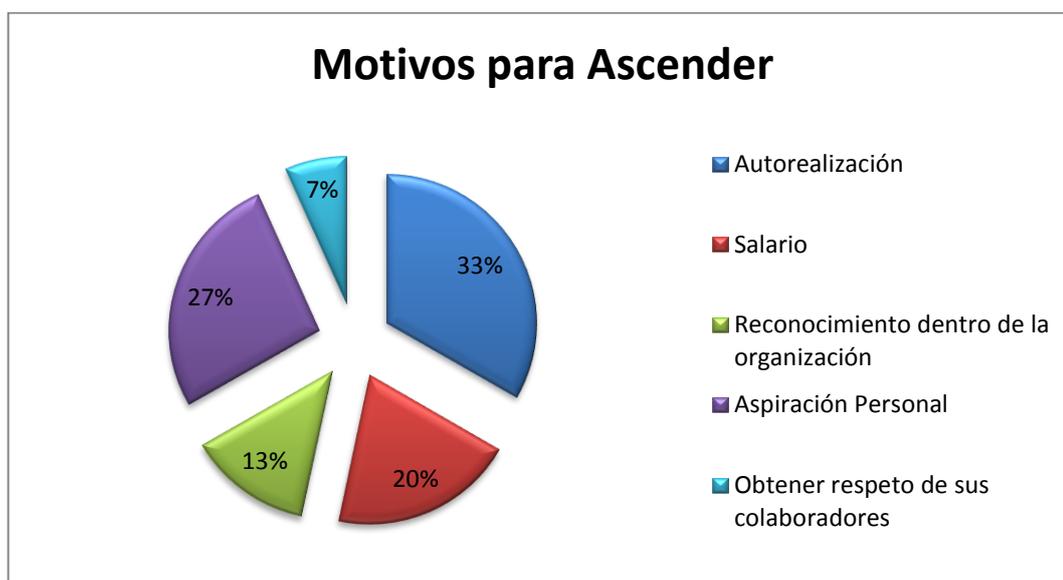


Gráfico No 35 Motivos para Ascender
Elaborado por: El Autor.

En esta pregunta se dieron diversas opiniones pero el 33% de las encuestadas admitieron que su principal motivación para llegar a un cargo más alto era la autorrealización el 27% afirmaron que era por Aspiración personal, el 20% de las encuestadas obtendría un alto cargo por el salario mientras que el reconocimiento y el respeto de sus colaboradores tiene un menor porcentaje con el 13% y 7% respectivamente.

10.- ¿Que tan satisfecho/a está con su desarrollo laboral dentro de la empresa?



Gráfico No 36 Satisfacción Laboral
Elaborado por: El Autor.

El 55% de las mujeres encuestadas afirma que están muy satisfechas con los cargos que ocupan dentro de las organizaciones mientras que el 36% se encuentran satisfechas y el 9% están poco satisfechas por causas como bajo sueldo, horarios de trabajo o ambiente laboral.

4.2.- Test de Liderazgo en Valores

Finalmente para obtener un perfil de capacidades de liderazgo fue necesario la aplicación de un test que permita identificar si existen diferencias entre el liderazgo que ejercen las mujeres y los hombres de altos cargos, ya que mediante esta prueba se podrá obtener información del tipo de líder que pueden ser.

Siempre se ha estereotipado que los hombres son los indicados para ser líderes ya que pueden ser firmes en sus decisiones mientras que las mujeres, a pesar de ser buenas administradoras, son muy sentimentales para tomar decisiones, pero se debe tomar en cuenta que las características del liderazgo no son un modelo masculino únicamente sino que toda persona con capacidad puede liderar una organización.

Para comprobar o desmentir lo anteriormente mencionado se procedió a aplicar el test en el cual se establecen las diferentes conductas que permiten determinar la clase de liderazgo que ejerce una persona.

4.3.- Perfil de Capacidad De Liderazgo:

De acuerdo a los puntajes obtenidos en el test que se aplicó a 4 mujeres y 5 hombres de la industria hotelera que ocupan cargos de alta dirección se puede concluir que ambos tienen diferentes características que les permiten liderar un equipo de trabajo que brinde buenos resultados.

Con esto se pretende comprobar que tanto hombres como mujeres pueden llegar a cumplir con su responsabilidad al tener un cargo de alta dirección y liderar a un grupo de trabajo, en base a que el test nos permite identificar los niveles de liderazgo que diferencian a las mujeres de los hombres en cuanto a sus características y competencias para manejar un

A continuación se muestra el gráfico que permite visualizar de mejor manera las diferencias existentes en el liderazgo femenino y masculino:

4.3.1. Perfil de Liderazgo Femenino

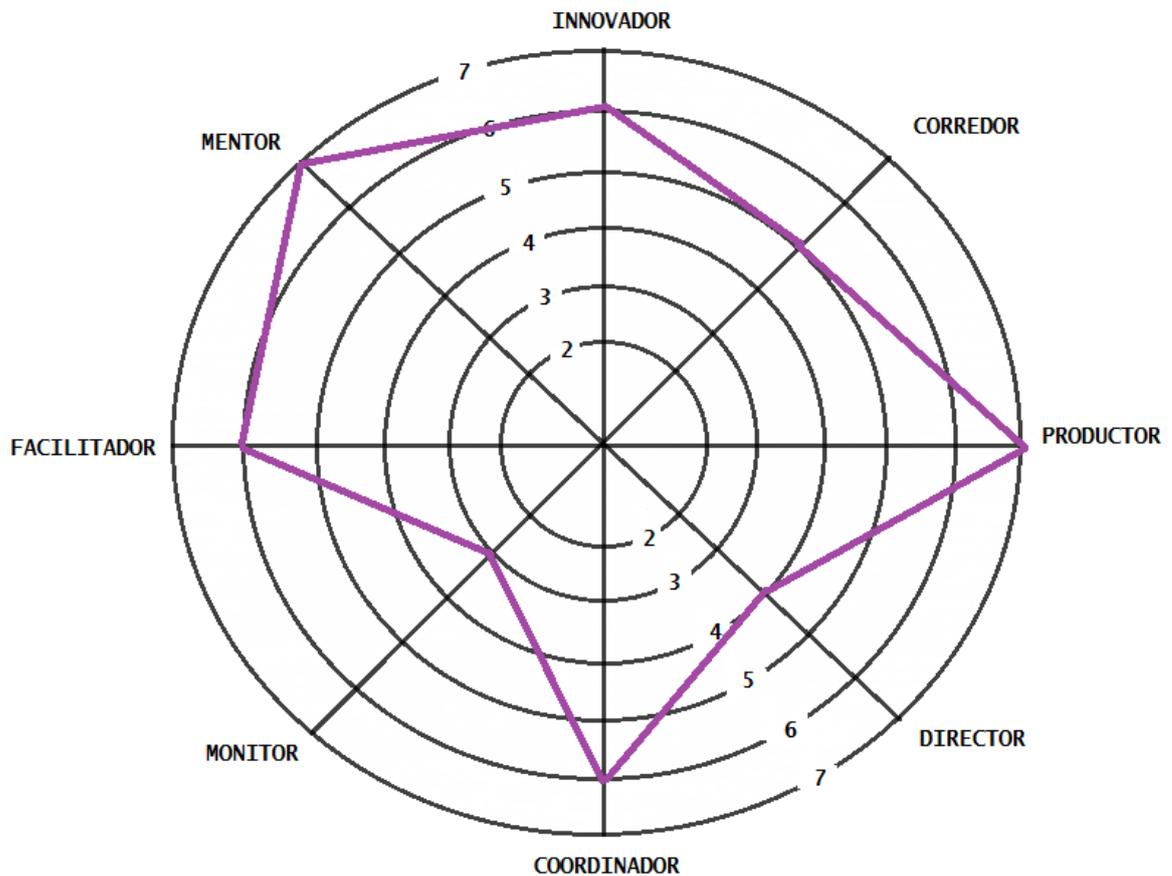


Gráfico No 37 Perfil de Liderazgo Femenino
Elaborado por: El autor

Según la información obtenida las mujeres tienen en su mayoría una forma de liderazgo Mentor y Productor.

MENTOR

Desarrolla recursos humanos, con una orientación de interés y empatía. Se espera que sea cooperador, considerado, sensible, abierto, justo y accesible. Escucha, apoya y da reconocimiento a los empleados, maneja las siguientes características:

- Presta atención a los problemas personales de los Colaboradores
- Muestra empatía e interés al tratar con los colaboradores
- Trata a cada persona en forma solícita y sensible
- Muestra interés en las necesidades de los colaboradores

PRODUCTOR

Está orientado hacia la tarea, mucho interés, motivación, energía. Motiva a los empleados para que asuman responsabilidad, completen tareas, ejecuten y mantengan alta productividad. Maneja las siguientes características:

- Mantiene una orientación hacia los “resultados” en la unidad
- Cuida que la unidad cumpla con sus objetivos
- Impulsa a la unidad a ejecutar y lograr objetivos
- Enfatiza el logro –de la unidad- de los propósitos enunciados

Dentro del grupo investigado también resaltan cualidades para otro tipo de liderazgo tales como:

INNOVADOR

Ya que aporta ideas ingeniosas, resuelve problemas de ejecución en forma hábil y creativa además que busca innovaciones y mejoras potenciales

FACILITADOR

Fomenta esfuerzo colectivo, promueve la participación en la toma de decisiones y establece el trabajo de equipo entre los miembros del grupo.

COORDINADOR: es confiable y en su conducta incluye proteger la continuidad, minimizar interrupciones, hacer trabajo de oficina, revisar y evaluar reportes, hacer

4.3.2. Perfil de Liderazgo Masculino

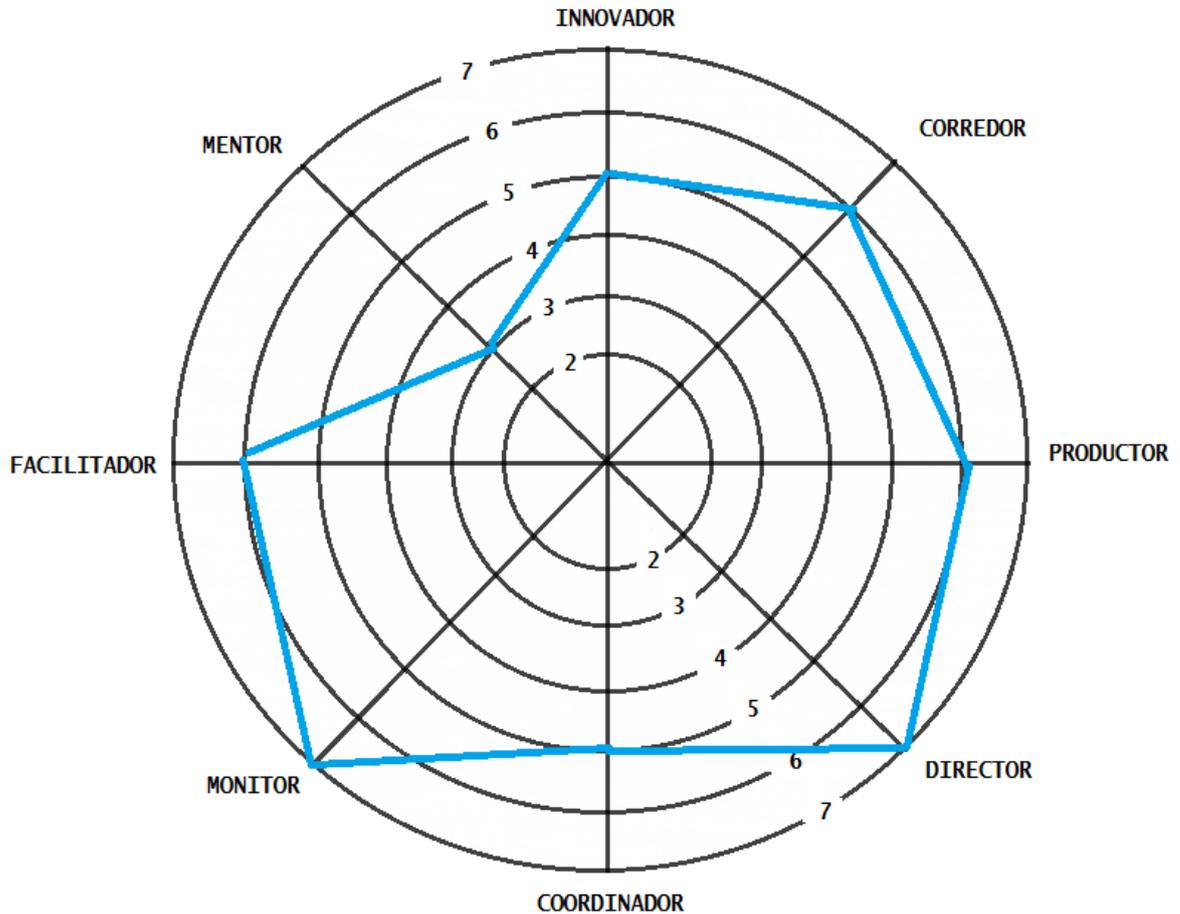


Gráfico No 38 Perfil de Liderazgo Masculino
Elaborado por: El autor

Por otra parte los hombres tienen una tendencia a ser Directores Y Monitores

DIRECTOR

Aclara expectativas mediante planeamiento y fijación de metas. Iniciador que define problemas, escoge alternativas, establece objetivos, define papeles y tareas, genera reglas y políticas, evalúa el desempeño y da instrucciones.

Maneja las siguientes características:

- Define áreas de responsabilidad para los colaboradores
- Se cerciora de que todos sepan a dónde va la unidad
- Establece objetivos claros para la unidad de trabajo
- Aclara prioridades de ejecución y dirección

MONITOR

Sabe todo lo que está pasando en la unidad para determinar si la gente está cumpliendo con las reglas, y si la unidad está cumpliendo con sus cuotas. Debe tener pasión por los detalles y ser bueno en análisis racional. Las conductas de este papel incluyen análisis técnico, trato con información de rutina y resolución lógica de problemas. Maneja las siguientes características:

- Revisa cuidadosamente los informes detallados de la ejecución
- Compara registros, informes, etc., detecta discrepancias
- Trabaja con información técnica
- Analiza la ejecución de planes y programas escritos

CORREDOR: Obtiene recursos, tiene buena inteligencia política, mente persuasiva, influyente y poderosa. Da importancia a su imagen y reputación.

PRODUCTOR: Orientado hacia la tarea, mucho interés, motivación, energía. Motiva a los empleados para que asuman responsabilidad, completen tareas, ejecuten y mantengan alta productividad.

4.4.- Propuesta de Perfil de Competencias Laborales

De acuerdo a la información obtenida de las encuestas y el test aplicados en las diferentes empresas de servicio turístico se observó que actualmente las mujeres han desarrollado su capacidad de liderazgo en cargos de media y en alta dirección que son casos mínimos,

Con esta investigación se ha demostrado que las mujeres tienen mayor acceso a puestos de trabajo dentro del área turística, pero mediante las encuestas se observa que mayoritariamente se involucran a las áreas que tienen relación con el contacto humano como Recursos Humanos, atención al cliente, marketing y ventas, si bien es cierto estos departamentos son fundamentales en empresas turísticas, también cabe mencionar que la toma de decisiones no es notable o determinante en las organizaciones no solo a nivel turístico sino en general.

El Instituto Ecuatoriano de Normalización ha establecido varias normas que establecen requisitos mínimos de competencias laborales para administradores de empresas turísticas como: Alojamiento, de Restaurantes y de Agencias de Viajes, las cuales muestran en forma general y teórica una lista de requisitos de cómo debería ser un administrador y cuáles deberían ser sus actitudes, pero cuál es en realidad el perfil de un ejecutivo del área turística?, cuáles son las competencias que manejan las personas que están en cargos de media o alta dirección?

Siendo así se presenta a continuación el perfil de competencias laborales de la ejecutiva del área turística:

- ✓ Mujeres adultas jóvenes entre 28 y 35 años
- ✓ Solteras mayoritariamente
- ✓ Nivel académico: Superior
- ✓ La mayoría no tiene hijos
- ✓ Crecimiento laboral por Autorrealización

4.4.1. Personalidad:

- ✓ Responsabilidad.- Posee una disposición que la lleva a comprometerse con las metas asignadas, asumiéndolas como un desafío personal independientemente de los controles que reciba. Se anticipa a las dificultades y no se compromete con actividades que no pueda realizar en los plazos solicitados.
- ✓ Compromiso.- se adapta a la empresa en la que trabaja, coopera con los demás para cumplir con los objetivos de la misma, demuestran su preocupación por realizar bien su trabajo o sobrepasar el estándar establecido, lograr algo excepcional.
- ✓ Organización.- Capacidad de ejecutar acciones y actividades en forma esmerada y detallista, preocupándose de mantener su lugar de trabajo pulcro, limpio y ordenado.

- ✓ Compresión.- entiende a los demás, capacidad de escuchar a su equipo de trabajo, intenta solucionar los problemas mediante el diálogo.
- ✓ Autoconfianza.- es capaz de realizar con éxito las diferentes tareas que se ha proyectado ejecutar, por una motivación personal muestra confianza en sus capacidades, decisiones, opiniones y resoluciones; soluciona los problemas y no los evita; trabaja casi sin supervisión.

4.4.2. Competencias:

- ✓ Comunicación oral y escrita.- tiene la capacidad de transmitir ideas de forma oral o escrita, es capaz de adaptarse a diferentes audiencias; comprende que la comunicación persuasiva es esencial en el logro de los objetivos de la organización y personales.
- ✓ Trabajo en Equipo.- es capaz de formar parte de un equipo, utiliza habilidades de comunicación que facilitan la participación en el equipo; está atenta a la resolución de los conflictos que se puedan generar en el equipo, y ayudar a enfrentarlos.
- ✓ Liderazgo y Poder de decisión.- capacidad de dirigir un grupo de personas de forma que trabajen eficientemente. Muestra la intención de asumir el papel de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Solicita opiniones e ideas a la hora de

tomar decisiones específicas o hacer planes. Promueve la cooperación. Es capaz de atender y escuchar a los demás.

- ✓ Promover ventas y capacidad de negociación.- Fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos; constantemente realiza comparaciones con rendimientos del pasado; utiliza información de *benchmarking* disponible y se preocupa de obtenerla cuando no cuenta con ella.
- ✓ Brindar un buen ambiente de trabajo.- Entiende y comprende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de las otras personas. O bien, da una visión completa de los puntos fuertes y débiles de los otros.
- ✓ Lograr la satisfacción del cliente.- se preocupa por la calidad del servicio y que los clientes tengan lo que requieren y necesitan, cumple con los estándares de calidad y propone cambios en el servicio para mejorar.

4.4.3. Forma de Liderazgo:

Dentro de las encuestas realizadas varios de los jefes del área de Recursos Humanos han mencionado que los hombres tienen mayor capacidad de liderar un equipo de trabajo, mencionando que las mujeres dejan influir sus emociones en la toma de decisiones mientras que los hombres son más racionales al momento de tomar decisiones que afecten a su trabajo.

Según varios estudios las mujeres tienen una forma de pensar divergente, lo que quiere decir que pueden realizar varias cosas a la vez, además que utiliza la comunicación como una manera de generar relaciones con otras personas mientras que los hombres hablan solo cuando tienen algo que decir, tienen mayor capacidad de concentración pero enfocándose en una sola cosa a la vez.

Cabe mencionar que el género no es una barrera ni una limitación para que las mujeres puedan ejercer su capacidad de liderazgo, se ha probado que los hombres y las mujeres tienen la misma capacidad pero utilizan diferentes métodos para llegar al objetivo.

Es así que según los resultados obtenidos por el test de liderazgo se puede determinar que las mujeres en su mayoría manejan un liderazgo innovador porque prevén el futuro y se adaptan fácilmente al cambio, es mentor ya que desarrolla su recurso humano, tiene interés en sus colaboradores son cooperadoras y sensibles escuchan a sus colaboradores.

CAPITULO V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

El ingreso de las mujeres dentro del campo laboral ha ido incrementando con el paso de los años, a pesar de que las mujeres representan el 40% de la fuerza laboral mundial aún persisten impedimentos sociales y culturales que limitan su desarrollo dentro de cargos con mayor importancia, en este aspecto en Ecuador el 80 % de la mujeres realiza labores domésticas ya que su porcentaje de participación laboral del 33,4% es menor con respecto al 53,8% de los hombres.

Dentro del sector turístico la participación femenina es cada vez mayor pero su labor se centra en las áreas de menor reconocimiento tales como cocina, limpieza y atención al cliente, esto se debe a la cultura machista que maneja la sociedad ya que según encuestas realizadas por el INEC las mujeres ganan 10 o 15% menos que los hombres a pesar de ejercer la misma profesión o tener el mismo cargo dentro de una empresa.

En Ecuador para el 2012 el turismo representó ingresos por 766,80 millones de dólares, definiéndolo como un generador de empleo debido al alto número de turistas que ingresan al país. Sin embargo la cantidad de mujeres empleadas en este sector sigue siendo menor, ya que en la ciudad de Quito se registraron en 2012 alrededor de 6.021 mujeres empleadas versus los 13.428 hombres.

Se propuso un perfil de competencias laborales que dé a conocer las capacidades de las mujeres que llegaron a puestos de alta dirección y que ayude a fijar un precedente con el cual se permita el fácil acceso de las mujeres a cargos de mayor responsabilidad y relevancia dentro de las empresas del sector turístico.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda a los empresarios analizar estrategias que faciliten el progreso de las mujeres dentro de la administración y cargos de alta dirección, lo que requiere un alto compromiso para cambiar la cultura que existe dentro de una organización.

Se recomienda a las organizaciones integrar y mantener esfuerzos que aseguren las políticas en igualdad de oportunidades laborales (incluyendo la contratación, asignación de tareas, planificación de carrera, clasificación, salarios y promoción) tanto para hombres como para mujeres.

Se recomienda a las empresas turísticas aplicar políticas dentro de cada organización en contra de la discriminación, además de promover horarios flexibles de trabajo, permiso parental para los hombres y las mujeres, etc. Estos deben ser elementos importantes en cualquier empresa como medida de apoyo a las mujeres en el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Davison, M. J. & Burke, R. (1994). *Women in Management*. Londres

Deloitte (2009). Informativo Gerencial, Madres Ejecutivas en Ecuador. Quito

Diario El Comercio (2011) La mujer tiene más espacios laborales. Recuperado de: http://www.elcomercio.com/negocios/mujer-espacios-laborales_0_577742303.html

El Comercio. (2012) La discriminación aún es un 'mal' enquistado en el mercado laboral. Recuperado de: http://www.elcomercio.com/negocios/discriminacion-mal-enquistado-mercado-laboral_0_659334286.html

Enciso, A., & Morales, A. (2002) **Perfil de la mujer ejecutiva en el sector hotelero: caso Grupo Posadas**. Tesis inédita de Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes, Universidad de las Americas Puebla, Mexico.

Espino, A., (2010), A 15 años de Beijing: el empoderamiento económico de las mujeres sigue siendo una tarea pendiente, Panel Interactivo de Expertas de la 54ava sesión de la Comisión para la Condición Jurídica y Social de la Mujer en Naciones Unidas. (2010, New York)

FLACSO, Ministerio de Coordinación de la Política Económica (2005) Políticas económicas en Ecuador y cambios estructurales hacia la equidad de género y el centramiento de la vida como eje de la economía.

Gil Morales, M. C. 2003. **Impacto de la mujer a nivel directivo en la industria Hotelera: Análisis comparativo Ciudad de México y Puebla**. Tesis inédita de Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes, Universidad de las Americas Puebla, Mexico.

Helsen, S. (1990). *The female advantage: Womens'ways of leadership*. Nueva York: Personal Research Board

INEC (2010), Bases de Datos

INEC (2010). Panorámica del Mercado Laboral Ecuatoriano Boletín 1. Quito

INEN. (2011). Turismo. Administrador de Empresas de Alojamiento. Requisitos de Competencia Laboral. Quito.

INEN. (2011). Turismo. Administrador de Empresas de Restaurante. Requisitos de Competencia Laboral. Quito.

Menéndez Porrero, M. &, Parroquín Ortiz, M. I. (2003). **La situación actual de la mujer ejecutiva en la industria hotelera de la ciudad de Puebla**. Tesis inédita de Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes, Universidad de las Américas Puebla, México.

Ministerio de Turismo. (2011). Barómetro turístico de Ecuador volumen 1.

Ministerio de Turismo. (2011). Boletín de Estadísticas Turísticas 2001-2010.

OIT (2009) Panorama Laboral. Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Lima.

OIT (2011) El empleo en el sector del turismo crecerá significativamente. Recuperado de: http://www.ilo.org/global/publications/magazines-and-journals/world-of-work-magazine/articles/WCMS_158580/lang--es/index.htm

OMT (2011). Panorama OMT del turismo internacional, Ginebra, Suiza 2010

Ordóñez, M. & Marco, F., (2005) Políticas de empleo en la planificación turística local de Ecuador. Herramientas para su formulación, Santiago de Chile, Proyecto “Políticas laborales con enfoque de género”, CEPAL. (Memorias)

Ordóñez, M., (2001) El turismo en la economía ecuatoriana: la situación laboral desde una perspectiva de género. Seminario Regional “Hacia la institucionalización de la perspectiva de género en las políticas económico-laborales en América Latina”, CEPAL. (Memorias)

Parra, E., & Calero, F. (2007) Gestión y Dirección de la Empresa Turística, Mc Graw-Hill de Interamericana de España

Plan de Acción para la equidad de género (2007-2008), SICA(Sistema de integración centro americana).

Revista Lideres. (2012) El liderazgo de la mujer goza de autenticidad. Recuperado de: http://www.revistalideres.ec/rrhh/liderazgo-mujer-goza-autenticidad_0_655734453.html

Revista Lideres. (2012) En cuatro sectores la mujer tiene más presencia. Recuperado de: http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/sectores_0_656334399.html.

Revista Lideres. (2012) Es usted un colaborador Descartable?. Recuperado de http://www.revistalideres.ec/rrhh/usted-colaborador-descartable_0_752324796.html

Revista Lideres. (2012) Informe Semanal. Las Mujeres ocupan altos cargos. Recuperado de http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/mujeres-ocupan-altos-cargos-firmas_0_656334402.html

Revista Lideres. (2012) La mujer impulsa al equipo de trabajo
http://www.revistalideres.ec/rrhh/mujer-impulsa-equipo-trabajo_0_655734454.html

Revista Lideres. (2012) La recepción, la limpieza y la cocina son cargos claves.
Recuperado de: http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/RECEPCION-LIMPIEZA-COCINA-cargos-claves_0_656334403.html

Revista Lideres. (2012). Las empresas buscan el mejor talento entre mujeres.
Recuperado de: http://www.revistalideres.ec/rrhh/empresas-buscan-mejor-talento-mujeres_0_662333789.html

Revista Lideres. (2012). Vale más un Colaborador Útil o Indispensable.
Recuperado de: http://www.revistalideres.ec/rrhh/VALE-UTIL-INDISPENSABLE_0_752324799.html

Saenz, B., (2005), Mujeres Directivas: La paradoja de la Eficiencia, Capital Humano, #187, España.

Subiñas, M. (2007). La Institucionalización del “Mainstreaming” de Género en las Entidades Sin Ánimo De Lucro (Esals). Un estudio de caso; rostros y voces a.c. México.

Vázquez, R., (2001) Políticas sectoriales de turismo con equidad de género, Santiago de Chile, Seminario Regional “Hacia la institucionalización de la perspectiva de género en las políticas económico-laborales en América Latina”, CEPAL. (Memorias)

Vicerrectoría Académica Unidad de Formación en Competencias Laborales.
(2002) Diccionario de Referencia Competencias Laborales Blandas.

Wirth, L., (update 2004) Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management. USA, International Labour Office.

Cambios y desafíos en el sector de la hotelería y el turismo, Documento temático para el debate en el Foro de diálogo mundial para el sector de la hotelería, la restauración y el turismo (23-24 de noviembre de 2010).

ANEXOS

Anexo N. 1

ENCUESTA JEFE DE RECURSOS HUMANOS

UNIVERSIDAD ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

INGENIERÍA EN HOTELERÍA Y TURISMO



La presente encuesta será aplicada al departamento de Recursos Humanos y tiene por objetivo identificar las competencias requeridas por las empresas de servicios turísticos al momento de seleccionar y contratar personal para cargos de alta dirección, mediante esta encuesta se pretende conocer además la realidad laboral de las mujeres en el sector turístico.

1.- ¿Usted conoce y maneja Perfiles de competencias para seleccionar o contratar personal para cargos de alta dirección?

SI

NO

2.- De acuerdo a sus políticas de contratación señale del más importante (1) al menos importante (9) las competencias requeridas por su organización para ocupar cargos de alta dirección.

Trabajo en equipo

Manejo de tecnología

Liderazgo

Experiencia

Facilidad de Comunicación

Educación en el área turística

Presentación física (arreglo personal)

Manejo de idiomas

Polifuncionalidad

3.- ¿Cuáles son los valores que el área de Recursos Humanos busca en una persona para ocupar cargos de alta dirección?

Responsabilidad
 Puntualidad
 Seguridad en sí mismo
 Organización
 Compromiso

4.- Diferenciando por sexo ¿cuáles cree usted que son las características que maneja mejor un hombre y una mujer para ocupar cargos de alta dirección?

HOMBRES

MUJERES

Poder de decisión
 Administración efectiva de recursos
 Capacidad de planificar
 Desarrollar nuevos procesos
 Establecer estrategias y metas
 Cumplimiento de metas
 Promover ventas
 Conocimiento Financiero
 Capacidad de negociación
 Capacidad de emprendimiento
 Comunicación oral y escrita
 Lograr la satisfacción del cliente
 Liderar un equipo de trabajo
 Incentivar el respeto y apoyo de sus colaboradores
 Brindar un buen ambiente físico y humano de trabajo
 Solución de problemas con colaboradores

5.- ¿Cuál es grado académico exigido por su organización para la contratación de personal para cargos de alta dirección?

Primaria

Secundaria

Superior

Maestría

6.- Mencione la cantidad de personas que trabajan en esta organización:

De 46 a 60

De 61 a 80

Más de 85

7.- Enumere las áreas en las que se concentra la mayor cantidad de personal:

Recepción y conserjería

Lavandería

Ama de llaves

Administrativo

Otra

8.- ¿En cuáles de las áreas mencionadas trabaja la mayor cantidad de mujeres?

Operativo:

Recepción

Conserjería

Ama de Llaves

Servicio Bares y Restaurantes

Cocina

Eventos y Convenciones

Administrativo:

Gerencia o Dirección General

Recursos Humanos

Financiero

Ventas

Marketing y Publicidad

Atención al Cliente

Otra

9.- Mencione la cantidad de mujeres vs hombres empleados en esta organización:

10.- Mencione la edad promedio de edad que tiene el personal femenino contratado en la organización

Entre 23 y 26 años

Entre 27 y 30 años

Entre 31 y 35 años

Más de 35

11.- Según su experiencia ¿cree usted que existen puestos de trabajo diferenciados solo para hombres o solo para mujeres?

SI

NO

12.- ¿Cuántas mujeres de su empresa laboran como gerentes, directoras o jefas de área?

Ninguna

De 1 a 7

De 5 a 8

Más de 9

13.- ¿En qué áreas laboran la mujeres que ocupan altos cargos?

Operativo:

Recepción

Conserjería

Ama de Llaves

Servicio Bares y Restaurantes

Cocina

Eventos y Convenciones

Administrativo:

Gerencia o Dirección General

Recursos Humanos

Financiero

Ventas

Marketing y Publicidad

Atención al Cliente

Otra

14.- ¿De qué manera puede una persona crecer laboralmente en su organización?

Plan de Carrera

Proceso de Selección

Ascenso por Antigüedad-Experiencia

15.- ¿Finalmente cree usted que existen barreras que frenen el desarrollo laboral de una mujer?

SI

NO

16.- Si la respuesta es afirmativa mencione ¿cuáles barreras?

Falta de equidad de género empresarial

Machismo

Familia

Nivel académico

Falta de confianza y/o apoyo por parte de superiores

Anexo N. 2**ENCUESTA GRUPO DE INVESTIGACIÓN**

UNIVERSIDAD ISRAEL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
INGENIERÍA EN HOTELERÍA Y TURISMO



La presente encuesta objetivo identificar las competencias y barreras que puede tener una mujer para alcanzar cargos de alta dirección en las empresas de servicios turísticos, se pretende conocer además la realidad laboral de las mujeres en el sector turístico.

Edad:

Entre 23 y 26 años

Entre 27 y 30 años

Entre los 31 y 35 años

Más de 35 años

Nivel Educativo:

Primaria	Secundaria	Superior	Otro
----------	------------	----------	------

Cantidad de Hijos:

Ninguno	1	2	Mas de 3
---------	---	---	----------

Estado Civil:

Soltera	Casada	Divorciada	Otro
---------	--------	------------	------

1.- ¿Cree usted que las mujeres tienen la capacidad de ser líderes y ocupar cargos directivos dentro de la organización?

SI

NO

2.- ¿Cree usted que existen cargos diferenciados para hombres y mujeres dentro de su organización?

SI

NO

3.- ¿Cree usted que en la actualidad persisten barreras que impidan que las mujeres se desarrollen tanto en el ámbito laboral como profesional?

SI

NO

4.- Si su respuesta es afirmativa mencione ¿cuáles?:

Falta de equidad de género empresarial

Machismo

Familia

Nivel académico

Falta de confianza y/o apoyo por parte de superiores

5.- De las siguientes competencias indique cuáles lo identifican mejor?

Poder de decisión

Administración efectiva de recursos

Capacidad de planificar

Desarrollar nuevos procesos

Establecer estrategias y metas

Cumplimiento de metas

Promover ventas

Conocimiento Financiero

Capacidad de negociación

Capacidad de emprendimiento

Comunicación oral y escrita

Lograr la satisfacción del cliente

Liderar un equipo de trabajo

Incentivar el respeto y apoyo de sus colaboradores

Brindar un buen ambiente físico y humano de trabajo

Solución de problemas con colaboradores

6.- Indique cuáles son los valores con los que mejor se identifica:

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Seguridad en sí mismo
- Organización
- Compromiso

7.- ¿Cree usted que para llegar a ocupar un puesto de alta dirección se sacrifican aspectos de la vida privada de una persona como pareja o familia?

SI

NO

8.- ¿Sacrificaría usted su tiempo familiar o de pareja para ocupar un cargo de alta dirección?

SI

NO

9.- ¿Indique cuál sería la causa que le motivaría a obtener un cargo de alta dirección?

- Autorrealización
- Aspiración personal
- Salario
- Reconocimiento dentro de la organización
- Obtener respeto de sus colaboradores

10.- ¿Qué tan satisfecha está con su desarrollo profesional dentro de su organización?

- Poco satisfecha
- Satisfecha
- Muy satisfecha

Anexo N. 3

NOMENCLATURA

- CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe
- CODENPE: Consejo de Desarrollo de las nacionalidades y pueblos del Ecuador
- CONAMU: Consejo Nacional de Mujeres
- GEM: Global Entrepreneurship Monitor (estudios organizados por la Escuela Superior Politécnica del Litoral)
- INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- INEN: Instituto Ecuatoriano de Normalización
- OIT (ILO): Organización Internacional del Trabajo (International Labour Office)
- OMC: Organización Mundial del Comercio
- OMT: Organización Mundial del Turismo
- ONU: Organización de las Naciones Unidas
- PIB: Producto Interno Bruto
- SICA: Sistema de Integración Centroamericana
- WTTC: World Travel and Tourism Council (Consejo Mundial del Turismo)

Anexo N.4

TEST DE LIDERAZGO

LIDERAZGO EN VALORES PARA LA EJECUCIÓN

A continuación se dan algunas conductas que un gerente puede mostrar. Usando la siguiente escala, sírvase indicar la *frecuencia* con que cada una se presenta ahora.

- | | |
|-------------------|-----------------------|
| 1. Casi nunca | 5. Frecuentemente |
| 2. Muy rara vez | 6. Muy frecuentemente |
| 3. Rara vez | 7. Casi siempre |
| 8. Ocasionalmente | |

	Frecuencia Actual
1. Aporta ideas ingeniosas	_____
2. Protege la continuidad en las actividades diarias	_____
3. Ejerce influencia en los niveles superiores de la organización	_____
4. Revisa cuidadosamente los informes detallados de ejecución	_____
5. Mantiene una orientación hacia los “resultados” en la unidad	_____
6. Facilita la creación de consenso en la unidad de trabajo	_____
7. Define áreas de responsabilidad para los colaboradores	_____
8. Presta atención a los problemas personales de los colaboradores	_____
9. Minimiza las interrupciones al flujo de trabajo	_____
10. Experimenta con nuevos conceptos y procedimientos	_____
11. Fomenta la participación en la toma de decisiones en el grupo	_____
12. Se cerciora de que todos sepan a donde va la unidad	_____
13. Influye en las decisiones que se toman en los niveles superiores	_____
14. Compara registros, informes, etc., detecta discrepancias	_____
15. Cuida que la unidad cumpla con sus objetivos	_____
16. Muestra empatía e interés al tratar con los colaboradores	_____

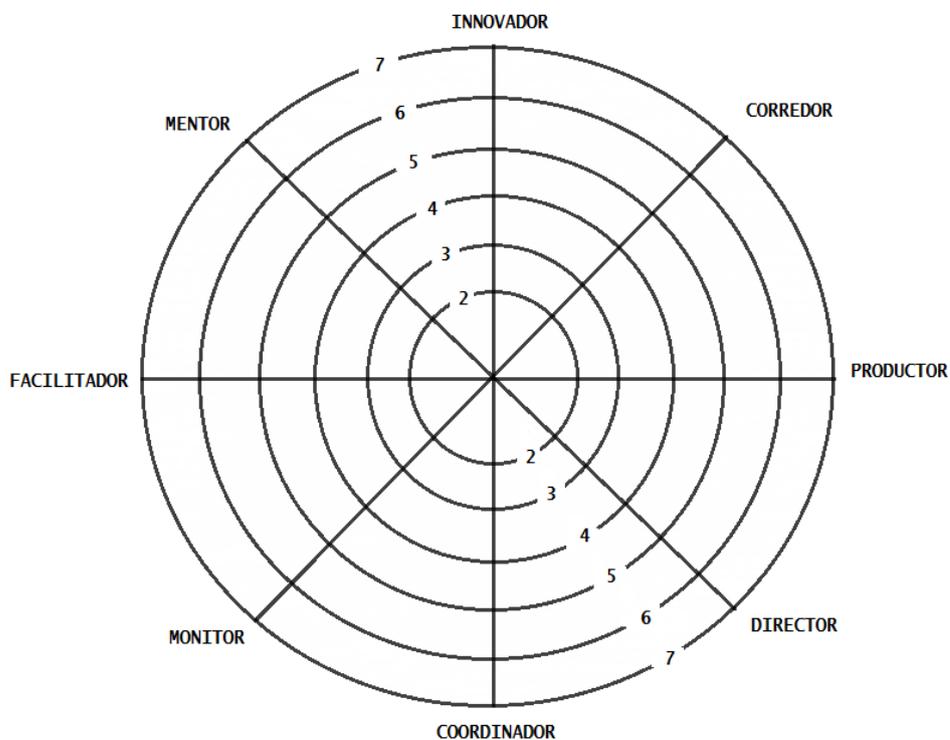
17. Trabaja con información técnica _____
18. Logra acceso a las personas de niveles superiores _____
19. Establece objetivos para la unidad de trabajo _____
20. Trata a cada persona en forma solícita y sensible _____
21. Está al tanto de lo que ocurre en la unidad _____
22. Resuelve problemas de ejecución en forma hábil y creativa _____
23. Impulsa a la unidad a ejecutar y lograr objetivos _____
24. Anima a los colaboradores a aportar ideas al grupo _____
25. Busca innovaciones y mejoras potenciales _____
26. Aclara prioridades de ejecución y dirección _____
27. Convince a los superiores con nuevas ideas _____
28. Pone sentido de orden en la unidad _____
29. Muestra interés en las necesidades de los colaboradores _____
30. Enfatiza el logro -de la unidad- de los propósitos enunciados _____
31. Establece trabajo de equipo entre los miembros del grupo _____
32. Analiza la ejecución de planes y programas escritos _____

Anexo N. 5

Cálculo del puntaje de LIDERAZGO EN VALORES PARA LA EJECUCIÓN

1. Recopile las cuatro respuestas para cada papel o categoría en la “Hoja de Trabajo” adjunta sume, y la respuesta escríbala en donde dice “Total” para cada uno de los ocho papeles.
2. Divida cada “Total” entre cuatro y escríbalo donde dice “Puntaje”.
3. Para elaborar su perfil, transfiera los puntajes obtenidos para cada papel al “Gráfico Adjunto” y conecte los puntos entre sí.

Así obtendrá su perfil completo sobre sus capacidades de liderazgo y sabrá las brechas en donde tiene que mejorar o complementar con las capacidades de los miembros de su equipo de trabajo para mejorar su EJECUCIÓN.



Anexo N 6

CLAVE DE ITEMS

INNOVADOR

- 1. Aporta ideas ingeniosas
- 10. Experimenta con nuevos conceptos y procedimientos
- 22. Resuelve problemas de ejecución en forma hábil y creativa
- 25. Busca innovaciones y mejoras potenciales

CORREDOR

- 3. Ejerce influencia en los niveles superiores de la organización
- 13. Influye en las decisiones que se toman en los niveles superiores
- 18. Logra acceso a las personas de niveles superiores
- 27. Convince a los superiores con nuevas ideas

PRODUCTOR

- 5. Mantiene una orientación hacia los “resultados” en la unidad
- 15. Cuida que la unidad cumpla con sus objetivos
- 23. Impulsa a la unidad a ejecutar y lograr objetivos
- 30. Enfatiza el logro –de la unidad- de los propósitos enunciados

DIRECTOR

- 7. Define áreas de responsabilidad para los colaboradores
- 12. Se cerciora de que todos sepan a dónde va la unidad
- 19. Establece objetivos claros para la unidad de trabajo

26. Aclara prioridades de ejecución y dirección

COORDINADOR

2. Protege la continuidad en las actividades diarias

9. Minimiza las interrupciones al flujo de trabajo

21. Está la tanto de lo que ocurre en la unidad

28. Pone sentido de orden en la unidad

MONITOR

4. Revisa cuidadosamente los informes detallados de la ejecución

14. Compara registros, informes, etc., detecta discrepancias

17. Trabaja con información técnica

32. Analiza la ejecución de planes y programas escritos

FACILITADOR

6. Facilita la creación de consenso en la unidad de trabajo

11. Fomenta la participación en la toma de decisiones en el grupo

24. Anima a los colaboradores a aportar ideas al grupo

31. Establece trabajo de equipo entre los miembros del grupo

MENTOR

8. Presta atención a los problemas personales de los Colaboradores

16. Muestra empatía e interés al tratar con los colaboradores

20. Trata a cada persona en forma solícita y sensible

29. Muestra interés en las necesidades de los colaboradores

Anexo 7

CLASES DE LÍDERES

INNOVADOR

Facilita adaptación y cambio. Conceptualiza y proyecta los cambios necesarios.

Creativo, prevé el futuro.

CORREDOR

Mantiene la legitimidad externa y obtiene recursos. Muy buena inteligencia política, mente persuasiva, influyente y poderosa. Da importancia a su imagen, reputación y apariencia.

PRODUCTOR

Orientado hacia la tarea, mucho interés, motivación, energía. Motiva a los empleados para que asuman responsabilidad, completen tareas, ejecuten y mantengan alta productividad.

DIRECTOR

Aclara expectativas mediante planeamiento y fijación de metas. Iniciador que define problemas, escoge alternativas, establece objetivos, define papeles y tareas, genera reglas y políticas, evalúa el desempeño y da instrucciones.

COORDINADOR

Mantiene la estructura del sistema. Debe ser confiable. Su conducta incluye proteger la continuidad, minimizar interrupciones, hacer trabajo de oficina,

revisar y evaluar reportes, hacer presupuestos, redactar y coordinar planes y propuestas.

MONITOR

Sabe todo lo que está pasando en la unidad para determinar si la gente está cumpliendo con las reglas, y si la unidad está cumpliendo con sus cuotas. Debe tener pasión por los detalles y ser bueno en análisis racional. Las conductas de este papel incluyen análisis técnico, trato con información de rutina y resolución lógica de problemas.

FACILITADOR

Fomenta esfuerzo colectivo para crear cohesión y trabajo en equipo. Maneja conflictos interpersonales.

MENTOR

Desarrolla recursos humanos, con una orientación de interés y empatía. Se espera que sea cooperador, considerado, sensible, abierto, justo y accesible. Escucha, apoya y da reconocimiento a los empleados.