

## POSICIÓN DE LAS MUJERES EN LOS EQUIPOS DE DIRECCIÓN Y EL CRECIMIENTO DE LAS CADENAS HOTELERAS A NIVEL MUNDIAL

Marta Villamil López\* y María del Mar Alonso Almeida\*\*

**Resumen:** El sector turístico está considerado como uno de los sectores con una mayor representación femenina a nivel laboral de acuerdo con las estadísticas mundiales. Este estudio trata, por una parte de identificar los puestos que ocupan las mujeres en la dirección de las empresas y, por otra parte, verificar si existe una relación entre el número de mujeres y la posición que éstas ocupan en el crecimiento de las cadenas hoteleras en el periodo 2006-2011, tomando los datos de 225 de las cadenas hoteleras de mayor tamaño a nivel mundial. Los resultados muestran que la representatividad de la mujer en puestos de alta dirección sigue alcanzando un porcentaje realmente poco significativo, aunque es relevante resaltar que en la actualidad las mujeres que se encuentran en posiciones de dirección cuentan con un papel más estratégico y no tanto, de soporte o apoyo como había sugerido la investigación previa. En cuanto al crecimiento experimentado no se han encontrado relaciones que consideren de forma significativa el género en el periodo estudiado.

**Palabras clave:** Turismo, género, cadenas hoteleras mundiales, alta dirección, puestos estratégicos, crecimiento empresarial.

**Abstract:** The tourism is considered one of the sectors with greater women representation in the workplace in accordance with the global statistics. In one hand, the aim of this study is to identify the positions held by women in corporate management and, on the other hand, verify whether there is a relation between the number of women and the position they occupy in the growth of chains for the period of 2006-2011, using data from 225 of the largest hotel chains in the world. The results show that the representation of women in senior management positions is reaching a really insignificant percentage, although it is relevant to note that currently, women who are in leadership positions have a more strategic role rather than, support or support as suggested previous research. In terms of experienced growth there is no significant relation found considering the gender in the period studied.

**Key words:** Tourism, gender, global hotel chains, top management, strategic positions, business growth, ect.

### I. INTRODUCCIÓN

La falta de equidad en los cargos directivos es un fenómeno a escala mundial. Esta situación se produce incluso en países como Suecia, Dinamarca o Alemania, que cuentan con altos estándares de igualdad, pero que tienen como pretensión su cambio y superación (Grand Thornton, 2012).

Desde una perspectiva de género, la posición que podría alcanzar una mujer en las

esferas de la dirección, responde considerablemente a la necesidad de desarrollo, que de ningún modo, debería verse coartado por el sexo. La diversidad dentro de la empresa, es un factor esencial no sólo para la innovación sino también, para la creación de ventajas competitivas y como resultado de esto, la mejora de la economía nacional. Por esa razón, es evidente que la representación de la mujer en puestos de responsabilidad sigue siendo un desafío transversal de la propia sociedad además de, un reto social.

\* Universidad Autónoma de Madrid. martavl\_@hotmail.com

\*\* Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. mar.alonso@uam.es

A pesar de la estrategia de la Igualdad de Género en la UE 2010-2015 (1), donde la principal premisa se basa en la igualdad porcentual de mujeres y hombres, se hace una revisión de las primeras en puestos de responsabilidad, como en las Instituciones financieras de la UE: donde el 15% son mujeres y el 85% son hombres, en los Bancos Centrales de Estados Miembros: donde el 18% son mujeres y el 82% son hombres, en los Consejos de Administración de empresas europeas: donde el 11% son mujeres y el 89% son hombres y finalmente, en la UE: hay un 3% de directoras de consejos y uno de cada 10 miembros son mujeres.

La familia y sus responsabilidades son en la mayoría de los casos la causa más habitual para que la mujer no sea propuesta para puestos altos de carácter directivo (Agut y Martín, 2007). Siguiendo la línea de discurso de Sarrió (2004), la falta de apoyo social y las desigualdades en cuanto a responsabilidades dentro del propio núcleo familiar se convierten en parte de la barrera tanto externa como interna para la acuciante discriminación de género. Como dato a destacar los hombres dedican un 3% de su tiempo a responsabilidades dentro del hogar siendo un 20% la cantidad de tiempo que invierten cada día las mujeres en las tareas.

Estos datos demuestran que las mujeres ocupan puestos directivos en una escala 1:5, siendo la principal barrera, la familia.

Como punto de partida se ha considerado citar a Biswas and Cassell (1996: 23), el cual confirma las afirmaciones que se han ido destacando hasta este momento: *“Las hipótesis que se dan por sentado a cerca del*

*género, que están profundamente instauradas dentro de los discursos organizacionales de las empresas, sirve para crear un ambiente institucional, donde la mujer lo tiene muy complicado para alcanzar el éxito”.*

En el caso del sector turismo, según el taller de empleo organizado en 2011 por la Escuela de Turismo CETT (2), se llegó a una serie de conclusiones que parecen confirmar que no existe la igualdad entre géneros dentro del sector turístico. Según sus declaraciones los hombres siempre se han visto superados en número por las mujeres tanto en las empresas turísticas como en las escuelas de turismo. Pero esto, no es lo que de verdad se muestra en el día a día de las empresas, ya que, la mayor parte de los puestos de responsabilidad dentro de éstas son encargados a hombres y en el caso de los consejos de administración la mujer tiene un papel realmente minoritario y en ciertos casos inexistente, y además, a escala mundial los hombres están cobrando un 15% más que las mujeres.

Según comenta la Federación Estatal de Comercio, Hostelería y Turismo, en su informe anual, este es sin duda un sector en el que predomina la mujer, recurriendo a los datos de la Encuesta de Población Activa, en los servicios de alojamiento las mujeres alcanzan un 60% y en cuanto a comidas y bebidas es el 58% (EPA, 2011). Así, el sector turístico ofrece a las mujeres mayores oportunidades de empleo, ya que el sector es ampliamente ocupado por el sector femenino, sin embargo, al mismo tiempo las mujeres se encuentran subrepresentadas en los puestos de mayor remuneración (directivos) y en los de gestión (Baum, 2013). Con

este hecho concuerda Bolles (1997), quien afirma que, muchos de los trabajos que se realizan son considerados como los que normalmente la mujer sabe desarrollar, es decir, departamento de pisos, limpieza, cocina, etc. En pocas palabras, trabajos poco cualificados, en consecuencia siendo los cargos más altos ocupados por hombres.

Sin embargo, pocos estudios se han encontrado que analicen de forma específica el puesto que ocupan las mujeres en las cadenas hoteleras a nivel mundial en los consejos de administración (Alonso Almeida, 2008) y específicamente en el equipo directivo (Alonso Almeida et al., 2012). Además, poco se ha analizado si la presencia de mujeres en los equipos directivos está ligada al

crecimiento de las empresas hoteleras.

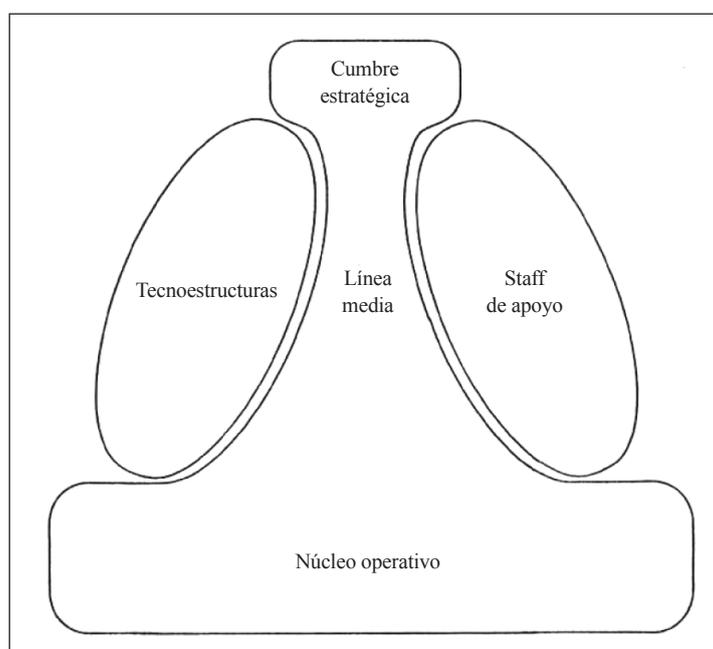
Así, el objetivo de este estudio es doble. Por una parte determinar la posición de las mujeres en los puestos directivos de las cadenas hoteleras a nivel mundial. Y por otra parte, analizar el crecimiento de las cadenas hoteleras.

## II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### II.1. Estructura organizativa y género

Según Mintzberg (1979), se identifican cinco componentes que estructuran la red organizativa dentro de cualquier cadena hotelera que aparecen en la figura 1.

**Figura 1**  
**Partes de la organización**



FUENTE: The Structuring of Organizations, Mintzberg (1979)

El primero de todos, conocido como el ápice estratégico, es el formado por los altos directivos (Presidente, Vicepresidentes, CEO y Comité de dirección) que serán los encargados de definir las líneas estratégicas a seguir por parte de la empresa, determinando a su vez los objetivos. Además, según Gil y Brull (2005) sus principales obligaciones son: la directa supervisión del resto de conjuntos, las relaciones con el entorno y por último, desarrollar y analizar las estrategias de toda la organización. El siguiente nivel es la línea media, de ésta, forman parte los directivos de nivel medio, como directores de negocio, zona, área o marca, que se encargan de ser la línea de contacto entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. Es más, según Rodríguez Antón y Alonso Almeida (2008), los directivos de la línea media, llevan a cabo todos los roles de un director general, pero centrándose en el contexto de la gestión de su propia unidad o departamento, debe ser accesible a su personal y dirigir a los miembros de éste en sus tareas, controlará el entorno y cada actividad que su departamento desarrolle, transmitirá la información desde su unidad, a los niveles superiores, asignará recursos para el desarrollo de la actividad, negociará con personas externas, realizará intercambios de carácter estratégico y finalmente lidiará con las posibles anomalías y conflictos. La tercera posición la ocupa la Tecnoestructura, compuesta por una serie de analistas que controlan, estabilizan y normalizan todos los procedimientos y actividades dentro de la cadena hotelera, son los Controller. Existen tres analistas de control, los que se dedican a normalizar los procesos de trabajo, los que analizan la planificación y el control y los analistas del personal. La cuarta posi-

ción la ocupa el Staff de apoyo, dedicados a proporcionar consejo y apoyo a la dirección del flujo de operaciones, se configura por departamentos de investigación y desarrollo. Estos especialistas proponen ideas, mejoras, nuevas líneas de negocio además de asesorar y aconsejar sobre temas muy variados (Rodríguez Antón y Alonso Almeida, 2008).

En último lugar, se encuentra el núcleo de operaciones formado por personal relacionado directamente con la actividad principal del negocio hotelero, no es considerado personal directivo. Sus funciones principales de acuerdo con Gil y Brull (2005) son contar con inputs para la producción y después transformarlos, apoyar directamente a las funciones de inputs, y por último, distribuir los outputs.

Por ejemplo siguiendo el Informe (3) realizado por la Organización Mundial del Turismo (2011) resaltan que, en el caso de la aviación comercial, las mujeres dominan puestos como emisión de tickets, auxiliares de vuelo o ventas, mientras que sus homólogos masculinos ostentan la mayor proporción de puestos de pilotos o CEO's gerentes. Como dato esclarecedor, se cuentan un total de 80.000 pilotos, siendo tan sólo 4000 mujeres, es decir, esto se traduce en un escaso 5% de representatividad femenina en el sector de la aviación comercial y de éstas sólo el 11,25% son comandantes de las naves, es decir, ostentan un cargo de capitanas.

Aunque, ésta actitud negativa hacia las mujeres que trabajan en la industria hotelera ha comenzado a disminuir, deberá pasar tiempo para superarlo completamente. Las

principales razones para esta mejora son la globalización, la conciencia pública sobre el turismo y las cadenas hoteleras internacionales, que son conocidas por sus políticas y prácticas conducentes en materia de igualdad de oportunidades (Gröschl & Doherty, 1999).

Por otro lado, son destacables los datos presentados sobre la falta de presencia de mujeres en posiciones dominantes, de David Cameron (4) volcadas en la Cumbre de Estocolmo (5) del pasado año sobre los principales cuadros directivos de empresas turísticas.

- a) British Airways (compañía aérea): 14 miembros en el equipo directivo, del que sólo 3 son posiciones ocupadas por mujeres.
- b) TUI Travel (Tour operador): 14 miembros y sólo 1 mujer (a pesar de contar con un 42% de personal de nivel superior que son mujeres y un 25% de mujeres de entre 250 directores senior).
- c) Easyjet (Compañía aérea): 10 miembros en el equipo y sólo 2 directivas.
- d) Thomas Cook Group (Agencia de viajes): 7 miembros de los que 2 son mujeres (una de ellas no es ejecutiva).

Así, parece que la evidencia muestra que las mujeres en el sector turismo tienen una baja presencia en las posiciones de dirección, lo que lleva a formular la siguiente hipótesis: **H.1.** Las mujeres en las cadenas hoteleras mundiales ocupan posiciones de soporte en el ámbito de la dirección hotelera.

## **II.2. Estrategia empresarial y género**

Alrededor del mundo, la disposición de las grandes cadenas hoteleras, están fuertemente marcadas por una subrepresentación de las mujeres en los cargos de dirección y por supuesto, de alta dirección, entendidos estos puestos como, en los que se toman las decisiones de trascendencia y estratégicas para las compañías (Alonso Almeida, 2009)

De acuerdo con la World Tourism Organization UNWTO (2010), la posición de las mujeres en la industria del turismo es la consecuencia de un largo proceso de adaptación y que va a seguir cambiando debido a las capacidades que las mujeres demuestran para lograr resultados y su creciente implicación como líderes de la industria turística. Sin embargo, este cambio no se produce a la misma velocidad, con lo que se tiene que tener en cuenta las diferentes sociedades, su historia y sus tradiciones individualizadas. Como es el caso de ciertas culturas que no admiten mujeres como líderes de compañía, un claro ejemplo de esto, se refleja en la cultura árabe.

Así pues y, en base a, Arfken et al (2004), los equipos directivos que cuentan con diversidad en el género de sus miembros podrían contribuir a un mayor entendimiento de entorno socio-económico de la empresa, de cara a los empleados, a los clientes y a los accionistas, incrementando la mejoría de la toma de decisiones a partir de las diferentes perspectivas de análisis. Es más, investigadores del International Business Report (IBR), concluyen que esta desigualdad sólo se considera una desventaja para el crecimiento de las empresas. Un estudio (6) de

la Universidad inglesa de Leeds, demostró que la presencia mujeres en los puestos directivos conseguía reducir las posibilidades de cierre de las organizaciones en un 20%.

Del mismo modo, según afirmó Michelle Bachelet (7) (16 de octubre 2012), existe una correlación positiva entre una mayor igualdad de género en las empresas y el aumento del PIB per cápita, al igual que cuanto más elevada sea la incorporación de la mujer en el mercado laboral, mejora la renta familiar, lo que genera crecimiento económico y provoca un efecto multiplicador en todos los ámbitos de la sociedad. Así mismo, expuso que cuando los consejos de administración cuentan con al menos tres representantes femeninas, los rendimientos de la empresa superan el 53% si se compara con empresas en las que la representación es exclusivamente masculina.

Continuando en este mismo marco, en el caso de la evaluación sobre la relación existente entre los resultados de las empresas y la existencia del género femenino en puestos de liderazgo y responsabilidad, Adler (2001), seleccionó las 25 empresas mejor posicionadas del Ranking Fortune 500 y demostró que en un período de 18 años desde 1980 a 1998, se relacionaba directamente los beneficios de las empresas con la presencia de mujeres en los cargos directivos, comparando esos datos posteriormente al año 1998, y analizando el capital de los accionistas, los activos y los ingresos. Tres años después, Catalyst (2004), realiza una prueba similar donde sus resultados obtenidos fueron los mismos que consiguió Adler, pero en este caso se contrastaban los resultados para/con los accionistas y sobre el

retorno del capital. Otro caso a destacar es el de Mckinsey (2007), analizó la existencia de un vínculo entre la mujer como parte de equipos directivos y el comportamiento financiero de las empresas a través de nueve elementos de la cultura organizacional: motivación, control y coordinación, responsabilidad, dirección, ambiente de trabajo y valores, liderazgo, capacidades, orientación e innovación. Demuestra que el hombre aporta en menor proporción que la mujer características como expectativas, modelos de comportamiento, desarrollo de personas, inspiración y participación, siendo para el caso contrario, donde la mujer aporta en menor proporción factores como las acciones correctivas o las decisiones a nivel individual. El estudio concluyó que para que sean los resultados efectivos, el número de mujeres dentro del equipo directivo debe ser al menos de tres.

Así mismo, en el ámbito de la crisis que se desató en 2008 (para tener perspectivas desde todos los ángulos), el profesor (8) Ferrary (2009) basó su estudio en las cuarenta y cuatro empresas más importantes en Francia, donde analizó las mujeres con las que contaban entre sus asalariados y las que estaban en los órganos directivos, esto se correlacionaría con el comportamiento de estas empresas en bolsa. Los principales resultados fueron los siguientes: cuánto más alta es la tasa de mujeres, en especial en los grupos directivos, mayor es la resistencia de las empresas a las fluctuaciones económicas. Principalmente esto se debe a que el género femenino como norma general tiene una actitud más comedida y conservadora en lo referente al riesgo, prefieren no perder nada y ganar cantidades menores, planifican

en el largo plazo, no son consideradas especialmente agresivas en la toma de decisiones concretas y normalmente sus decisiones se toman en consenso.

A través de estos estudios se ha evidenciado que la mujer que se incorpora en los grupos directivos no aporta más que ventajas, comenzando por la más importante, la diversidad, seguida de responsabilidad, claridad, flexibilidad, recompensas y compromiso entre otros. Todo ello influyendo de forma directa en la productividad y creatividad de los órganos directivos posibilitando la consecución de los resultados marcados. Estas afirmaciones llevan a proponer la siguiente hipótesis: **H.2.** El crecimiento de las cadenas hoteleras está relacionado positivamente al hecho de que estas tengan más mujeres en los equipos directivos.

### **III. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS**

La metodología que se llevará a cabo a lo largo del presente trabajo se basará en una muestra para su análisis y un enfoque empírico con los datos obtenidos.

La muestra de análisis ha sido seleccionada a partir de la publicación *Hotels 325'* en *Hotels magazine*, donde anualmente se publica la lista de las 300 cadenas hoteleras mundiales más grandes del mundo. El estudio se realizará utilizando una serie temporal con un intervalo desde el año 2006 hasta el año 2011. No obstante, no sólo se estudiarán los datos obtenidos de estas listas sino que se llevará a cabo una investigación detallada sobre los equipos directivos de todas las cadenas, intentando alcanzar un ob-

jetivo claro, que es conocer el número total de miembros que conforman los equipos y cuáles y cuántos de estos puestos son ocupados por mujeres. Estos últimos datos se obtendrán mediante la búsqueda individualizada de las 300 cadenas hoteleras a través de sus páginas web. La técnica principal seguida ha sido *www.* seguido del nombre de la cadena o el grupo *hotelero.es/.com*, para localizar las páginas, oficiales. Una vez se encuentra la página de la cadena, se procede a una búsqueda más exhaustiva a través de las pestañas de la página con el fin de localizar los miembros que forman los equipos directivos. La localización de las pestañas donde se encuentra la información difieren de unas páginas web a otras, dependiendo de la nacionalidad de las empresas, con lo que se considera hacer un listado de las etiquetas que han aparecido con mayor frecuencia y se han utilizado para obtener la información requerida:

- About us
- Board of Directors
- Annual Reports
- Board Members
- Executive BIOS
- Company Profile
- Meet the Team
- Leadership Team
- Management Team

- Hotel Management
- Senior Leadership
- Officers
- Corporate Team
- Corporate Governance
- Our Team
- Executive Team
- Company Information

En los casos en los que en las páginas no aparecía la información necesaria, se realizó un segundo examen donde se utilizó la siguiente metodología de búsqueda:

- Nombre del grupo u hoteles + executive team, en el caso de cadenas internacionales.
- Nombre del grupo u hoteles + directivos, en el caso de cadenas nacionales.
- Además, de los Informes anuales o Annual Reports.

Cuando la información tampoco se obtenía con el método anterior, se optó por un tercer paso, donde se hizo uso de páginas dedicadas a realizar “Company overview o perfiles de empresa” como: [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com); [www.companycheck.co.uk](http://www.companycheck.co.uk); [www.annualreport.com](http://www.annualreport.com) o, [www.companie-sintheuk.co.uk](http://www.companie-sintheuk.co.uk).

Toda esta información se ha volcado en una base de datos en formato Excel, desde

la cual se irán analizando los datos desde una perspectiva objetiva y crítica a su vez, con el fin de conseguir una mayor claridad en cuanto a la investigación que se lleva a cabo. La muestra consta de 300 cadenas hoteleras mundiales, de las que sólo se han obtenido datos válidos de 225 de ellas con lo que 75 cadenas se han considerado como datos perdidos, (ya que tras una búsqueda exhaustiva de diferentes formas e idiomas, no se consiguió encontrar la información deseada).

Una vez, desarrollada la base de datos correctamente, se comenzó a analizar de forma cruzada los resultados que se habían obtenido en la fase previa. Con lo cual, y a partir de ello, se aportan unos resultados patentemente medidos de los que se derivarán las conclusiones principales de este estudio.

Para este análisis se utilizará el programa estadístico informático SPSS.V19. En un primer caso los datos que se cruzarán serán primero a nivel mundial y segundo diferenciados por continentes: número total de personas en los equipos directivos, el número de mujeres, el porcentaje de mujeres, número de puestos de CEO’s ocupados por mujeres, así como, puestos estratégicos, operativos y de soporte.

Primero se hallaron los valores estadístico-descriptivos de todas las variables y posteriormente hallarán las correlaciones existentes entre estas mismas variables, es decir, se cruzan cada variable con todas y cada una de las demás, para hallar las correlaciones significativas que puedan existir entre ellas.

Para finalizar se compendiarán los principales resultados en una tabla comparativa

para una visión clara de los hallazgos obtenidos a partir de los diferentes análisis realizados en la fase empírica, con el único objetivo de realizar una radiografía fiel de la situación de la mujer en los equipos directivos de las cadenas hoteleras y tratar de dar respuesta a las hipótesis propuestas previamente.

#### IV. ANÁLISIS EMPÍRICO Y RESULTADOS

El análisis estadístico primero estudia la situación de las mujeres a nivel mundial y, después a nivel continental, con el fin de comparar las posibles diferencias.

El cuadro 1 muestra los resultados estadístico-descriptivos de las variables que se han analizado.

Lo principal a destacar es que si se tiene en cuenta la media del total de miembros del equipo de dirección de las cadenas hote-

leras, siendo esta de 9,29 (donde el mínimo de directivos es de 2 y el máximo de 41), se debería resaltar que la media de mujeres es sólo de 1,64 (siendo el mínimo 0 y el máximo 19), lo que supone un 15% del total de miembros, es decir un 85% de los puestos de responsabilidad de las cadenas están ocupados por hombres. Lo que en cifras supone que de un total de 2.091 directivos sólo 368 de ellos son mujeres.

En el caso de los puestos ocupados por este pequeño porcentaje de mujeres, se verifica que principalmente estos son en el ápice estratégico (ocupado por 207 mujeres), seguido del operativo (129), soporte (27) y por último, el puesto de CEO (con un 0,02, lo que significa que este puesto prácticamente está reservado al sector masculino, sólo 4 mujeres en 225 cadenas ostentan este puesto directivo).

A continuación se llevará a cabo el análisis de las correlaciones (cuadro 2) existente entre las diferentes variables:

**Cuadro 1**  
**Resultados Estadístico-Descriptivos en relación a los equipos directivos, número de mujeres y los puestos que ocupan**

ESTADÍSTICO DESCRIPTIVOS	Total Directivos	Mujeres Directivas	% Mujeres	CEO	Estratégico	Operativo	Soporte
Media	9,29	1,64	15,25	,02	,92	,57	,12
Mediana	8,00	1,00	14,29	,00	,00	,00	,00
Moda	7	0	0	0	0	0	0
Desv. típ.	6,045	2,385	15,330	,132	1,495	1,234	1,026
Rango	39	19	67	1	9	10	15
Mínimo	2	0	0	0	0	0	0
Máximo	41	19	67	1	9	10	15

FUENTE: Información de las cadenas, resultados en SPSS

**Cuadro.2**  
**Correlaciones existentes entre el total de miembros del equipo directivo, número de mujeres y los puestos que ocupan**

CORRELACIÓN DE PEARSON	Total Directivos	Mujeres Directivas	% Mujeres	CEO	Estratégico	Operativo	Soporte
Total Directivos	1	,745**	,237**	-,034	,586**	,454**	,336**
Mujeres directivas	,745**	1	,669**	,006	,754**	,675**	,403**
% Mujeres	,237**	,669**	1	,107	,545**	,492**	,136*
CEO	-,034	,006	,107	1	-,060	-,008	-,016
Estratégico	,586**	,754**	,545**	-,060	1	,272**	-,029
Operativo	,454**	,675**	,492**	-,008	,272**	1	-,016
Soporte	,336**	,403**	,136*	-,016	-,029	-,016	1

FUENTE: Información de las cadenas, resultados en SPSS

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral). \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Las conclusiones extraídas del cuadro 2 son las siguientes. Si se toma como referencia las mujeres directivas, se correlaciona significativamente a nivel 0,01, con el total de directivos, ya que forma parte de los mismos, pero sobre todo la clave principal

es que indica una gran correlación con los puestos que estas ocupan. Se resalta el ápice estratégico, ya que este dato es el que más se acerca a la correlación perfecta (1). Como se había confirmado previamente, le sigue el puesto operativo y el de soporte, siendo

**Cuadro 3**  
**Resultados Estadístico-Descriptivos en relación a los equipos directivos, número de mujeres y los puestos que ocupan en el continente americano**

ESTADÍSTICO DESCRIPTIVOS	Total Directivos	Mujeres Directivas	% Mujeres	CEO	Estratégico	Operativo	Soporte
Media	9,83	2,06	18,05	,01	1,23	,76	,05
Mediana	8,00	1,00	16,23	,00	1,00	,00	,00
Moda	5	0	0	0	0	0	0
Desv. típ.	6,293	2,676	15,942	,088	1,777	1,483	,228
Rango	39	19	67	1	9	10	1
Mínimo	2	0	0	0	0	0	0
Máximo	41	19	67	1	9	10	1
Suma	1258	264	2310	1	158	97	7

FUENTE: Información de las cadenas, resultados en SPSS

el cargo de CEO el último, en el cual no se encuentra ninguna relación significativa, es decir, independientemente del número de mujeres en el equipo directivo, no existe relación entre ellas y el puesto de CEO.

A continuación, se presentan los resultados por continente. El cuadro 3 muestra los resultados estadístico-descriptivos de las variables a analizar en el continente americano.

Se destaca que de las 225 cadenas analizadas, 148 son americanas, lo que supone un 65,8% del total de la muestra. Partiendo del total de directivos, la media es unas décimas más elevada que a nivel mundial y al mismo tiempo la representatividad de la mujer también es mayor, con una media de 2 mujeres en los equipos, que a su vez se traduce en una media del 18,5% de representatividad, sigue siendo un porcentaje muy bajo, pero indica un incremento respecto a la media mundial, con lo que, se convierte en un indi-

cativo del continente. En términos de personal, los miembros de los equipos directivos son 1258 siendo 264 mujeres (21%).

En relación a los puestos, el ápice estratégico y el operativo son los más representativos, con 158 puestos ocupados por mujeres y 97, respectivamente. La mujer en cargos de apoyo o soporte sólo cuentan con 7, y una única representación en el puesto de CEO, decir, un 0,8%.

En cuanto a las correlaciones, los datos indican que tiene las mismas relaciones significativas que a nivel mundial, ya que de los cinco continentes, el único que presenta datos significativos es el americano, con lo que se obtienen los mismos resultados previamente comentados.

En relación al crecimiento de las cadenas americanas se presenta el cuadro 4.

Los datos obtenidos no son los mismos entre las diferentes variables, ya que no

**Cuadro 4**  
**Variaciones anuales en el crecimiento del nº de hoteles y nº de habitaciones en las cadenas americanas**

Hoteles (%) Habitaciones (%)	V. anual (06/07)	V. anual (07/08)	V. anual (08/09)	V. anual (09/10)	V. anual (10/11)
Media	5,0256	6,2813	7,6736	6,4712	4,8506
	22,9624	4,7137	6,3934	7,8455	3,9519
Mínimo	-78,46	-47,99	-52,94	-41,07	-62,07
	-52,96	-88,12	-51,27	-49,54	-71,61
Máximo	119,05	100,00	280,95	165,22	114,29
	980,37	77,40	149,94	131,78	134,28

FUENTE: Elaboración propia a partir de la información de las cadenas

existe información de las cadenas en base a todos los años analizados.

En relación a la tasa de variación del número de hoteles, se refleja que la media es bastante estándar (entre 4,8% en 2011 y 7,6% en 2008), datos que reflejan un descenso claro del crecimiento debido principalmente a la crisis. El nº de habitaciones parte de una media muy elevada en 22,9%, notándose mucho más la desaceleración del crecimiento en 2011 (3,9%).

Si se tienen en cuenta las tasas negativas hasta la tasa de 0 (no crecimiento), se obtienen los datos, presentados en el gráfico 1.

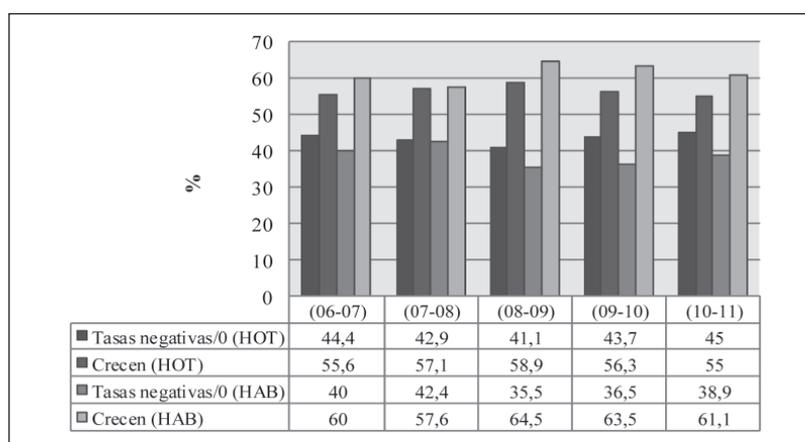
El gráfico 1 muestra que la tendencia general desde el 2006 al 2011 en referencia al número de hoteles por cadenas y años es que más del 50% de las cadenas americanas

han obtenido índices de crecimiento, y en relación al aumento en el número de habitaciones la proporción se sitúa prácticamente en un 60% de cadenas que han aumentado su número de habitaciones. El año de mayor crecimiento en ambas variables, se sitúa entre el 2008 y el 2009.

Continuando con la variación total encontrada entre 2006 y 2011 (Hot./Hab.), de los 166 datos de las cadenas americanas (71 de ellos no disponen de datos para el 2006, lo que no permite realizar esta tasa de variación), pero de las 95 tasas disponibles en américa, se extrae que la tasa de variación media es muy similar, siendo 38,5% en hoteles y 38,9% en nº habitaciones.

El cuadro 5 muestra los resultados estadístico-descriptivos de las variables a analizar en el continente europeo.

**Gráfico 1**  
**Porcentajes basados en el crecimiento y las tasas negativas o 0, en nº hoteles y nº habitaciones diferenciado por períodos en las cadenas americanas**



FUENTE: Elaboración propia a partir de la información de las cadenas

**Cuadro 5**  
**Resultados Estadístico-Descriptivos en relación a los equipos directivos, número de mujeres y los puestos que ocupan en el continente europeo**

ESTADÍSTICO DESCRIPTIVOS	Total Directivos	Mujeres Directivas	% Mujeres	CEO	Estratégico	Operativo	Soporte
Media	7,12	1,22	13,81	,02	,61	,22	,37
Mediana	5,00	1,00	9,09	,00	,00	,00	,00
Moda	3	0	0	0	0	0	0
Desv. típ.	6,109	2,312	15,924	,143	,931	,654	2,157
Rango	36	15	50	1	3	3	15
Mínimo	2	0	0	0	0	0	0
Máximo	38	15	50	1	3	3	15
Suma	349	60	677	1	30	11	18

FUENTE: Información de las cadenas, resultados en SPSS

En el caso europeo, son 82 las cadenas hoteleras, pero cuenta con un 40,2% de cadenas de las que no se han obtenido datos, pero se sigue contando con una representatividad del 59,8%. Partiendo del total de directivos, la media presenta casi 2 personas menos en los equipos en relación a escala mundial y al mismo tiempo la representatividad de la mujer es muy similar (1,22 /1,64), que a su vez se traduce en una media del 13,81% de representatividad. En términos de personal, los miembros de los equipos directivos son 349 siendo 60 mujeres (17,19%).

En relación a los puestos, el ápice estratégico y el de soporte en este caso, son los más representativos, con 30 puestos ocupados por mujeres y 18, respectivamente. La mujer en el cargo operativo sólo cuenta con 11 mujeres, y una única representación en el puesto de CEO, decir, un 0,28%.

En relación al crecimiento de las cadenas europeas se presenta el cuadro 6:

En relación a la tasa de variación del número de hoteles, se refleja que la media es bastante similar entre el 2006 y el 2010, con datos de 10,1% y 11,2%, respectivamente, pero, al igual que en el continente americano, se refleja un descenso (entre 2009 y 2011) del 8,5% de la tasa de variación debido a la situación mundial de crisis. El nº de habitaciones parte de una media de 6,5% (2006), con un pico de variación entre 2007 y 2008 (14,2%), descendiendo nuevamente al final del período (7,2%).

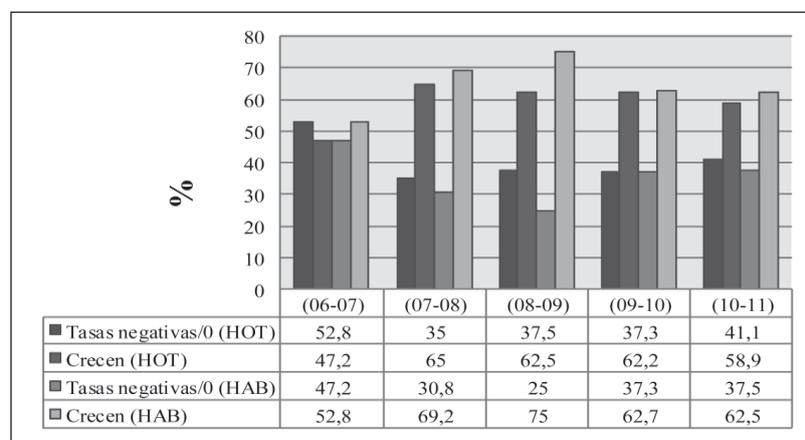
Si se tienen en cuenta las tasas negativas hasta la tasa de 0 (no crecimiento), se obtienen los siguientes datos, presentados en el gráfico 2:

El gráfico 2 muestra que a excepción del año 2006 (47,2%), la tendencia general en

**Cuadro 6**  
**Variaciones anuales en el crecimiento del nº de hoteles y nº de habitaciones en las cadenas europeas**

Hoteles (%) Habitaciones (%)	V. anual (06/07)	V. anual (07/08)	V. anual (08/09)	V. anual (09/10)	V. anual (10/11)
Media	10,1222	11,9668	11,7890	11,1733	3,14186
	6,4675	14,2074	11,4642	9,3010	7,1620
Mínimo	-40,48	-9,09	-15,00	-46,67	-21,71
	-61,54	-30,11	-19,35	-56,54	-18,35
Máximo	254,55	117,65	243,51	259,09	140,42
	194,00	210,15	243,21	265,00	107,06

**Gráfico 2**  
**Porcentajes basados en el crecimiento y las tasas negativas o 0, en nº hoteles y nº habitaciones diferenciado por períodos en las cadenas europeas**



FUENTE: Elaboración propia a partir de la información de las cadenas

cuanto a hoteles y años es que más del 50% de las cadenas europeas han crecido, y, en relación al nº de habitaciones el crecimiento sigue estando por encima del 50% encontrando dos picos 69,2% (07-08) y 75% (08-09). El año de mayor crecimiento en nº de hoteles es 2007-2008 y en nº de habitacio-

nes, se sitúa entre el 2008 y el 2009 (al igual que América).

Continuando con la variación total encontrada entre 2006 y 2011 (Hot./Hab.), de los 63 datos de las cadenas europeas (24 de ellos no disponen de datos para el 2006, lo

**Cuadro 7**  
**Resultados Estadístico-Descriptivos en relación a los equipos directivos, número de mujeres y los puestos que ocupan en el continente asiático**

ESTADÍSTICO DESCRIPTIVOS	Total Directivos	Mujeres Directivas	% Mujeres	CEO	Estratégico	Operativo	Soporte
Media	10,07	,93	9,50	,05	,40	,43	,05
Mediana	9,00	1,00	6,25	,00	,00	,00	,00
Moda	7	0	0	0	0	0	0
Desv. típ.	4,598	1,022	10,662	,216	,767	,737	,216
Rango	18	4	40	1	4	3	1
Mínimo	2	0	0	0	0	0	0
Máximo	20	4	40	1	4	3	1
Suma	423	39	399	2	17	18	2

que no permite realizar esta tasa de variación), pero de las 39 tasas disponibles en el continente europeo, se extrae que la tasa de variación media es más elevada en hoteles, siendo 111% y 71,2% en n° habitaciones.

El cuadro 7 muestra los resultados estadístico-descriptivos de las variables a analizar en el continente asiático.

En el caso asiático, son 61 las cadenas hoteleras, pero de 19 de ellas no se han obtenido datos, con lo que se cuenta con una representatividad del 68,8%. Partiendo del total de directivos, la media presenta 1 persona más en los equipos, en relación con la media mundial y al mismo tiempo la representatividad de la mujer baja por debajo de 1, que a su vez se traduce en una media del 9,5%. En términos de personal, los miembros de los equipos directivos son 423 (más que en el caso europeo, con una muestra muy similar), siendo 39 mujeres (9,2%).

En relación a los puestos, el ápice operativo y el ápice estratégico, son los más representativos, con 18 puestos ocupados por mujeres y 17, respectivamente. La mujer en el cargo de soporte cuenta con 2 mujeres, las mismas que en puestos de CEO, algo bastante significativo teniendo en cuenta la importancia del cargo y el número de cadenas, 42 de las 225, y por supuesto, esto resalta ante la baja representación media de la mujer en los equipos.

Al igual que en el caso anterior, en relación a la correlación, es existente entre las variables pero ninguna de forma significativa.

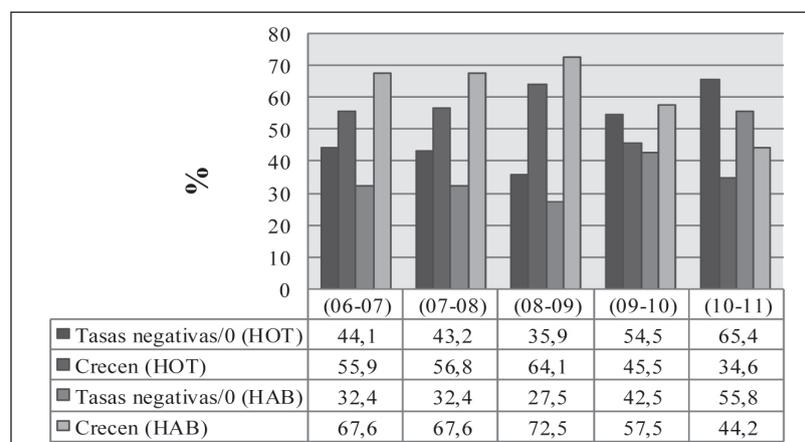
En relación al crecimiento de las cadenas asiáticas se presenta el cuadro 8:

En relación a la tasa de variación del número de hoteles, se refleja que la media es tiene unas tasas elevadas entre 2007 y 2010 (entre 12,2% y 14,8%), destacando que en

**Cuadro 8**  
**Variaciones anuales en el crecimiento del n° de hoteles y**  
**n° de habitaciones en las cadenas asiáticas**

Hoteles (%) Habitaciones (%)	V. anual (06/07)	V. anual (07/08)	V. anual (08/09)	V. anual (09/10)	V. anual (10/11)
Media	4,7803	14,8154	12,2638	12,5416	,1185
	2,9812	11,1441	13,7734	5,1605	2,0700
Mínimo	-76,67	-38,10	-11,76	-49,15	-72,93
	-68,77	-57,84	-27,21	-43,61	-42,86
Máximo	55,56	400,00	195,00	309,23	108,51
	33,84	251,36	146,38	49,31	69,20

**Gráfico 3**  
**Porcentajes basados en el crecimiento y las tasas negativas o 0, en n° hoteles**  
**y n° habitaciones diferenciado por períodos en las cadenas asiáticas**



el último período el crecimiento es de 0,1% de media, reflejando la falta de expansión por falta económica. El n° de habitaciones parte de una media de 2,9% (2006), la cual desciende en 0,9% en el último período. Al igual que en las tasas del número de hoteles

existen unos picos de variación entre 2007 y 2009, de 11,15 y 13,77, respectivamente.

Si se tienen en cuenta las tasas negativas hasta la tasa de 0 (no crecimiento), se obtienen los siguientes datos, presentados en el gráfico 3.

El gráfico 3 muestra que en cuanto a hoteles y años, durante los dos últimos períodos la tendencia de crecimiento ha sido negativa, y en los dos primeros por encima del 50% de los datos son positivos en cuanto a crecimiento, y, en relación al nº de habitaciones el crecimiento sigue estando por encima de 57% desde 2006 a 2010, encontrando un crecimiento menor entre 2010 y 2011 (44,2%). El período de mayor crecimiento es el mismo para hoteles que para habitaciones, siendo este, 2008-2009.

Continuando con la variación total encontrada entre 2006 y 2011 (Hot./Hab.), de los 57 datos de las cadenas europeas (21 de ellos no disponen de datos para el 2006, lo que no permite realizar esta tasa de variación), pero de las 36 tasas disponibles en el continente asiático, se extrae que la tasa de variación media es más elevada en hoteles, siendo 28% y 24,1% en nº habitaciones.

El cuadro 9 muestra los resultados estadístico-descriptivos de las variables a analizar en el continente africano.

A pesar de que en el caso africano los datos no son representativos a gran escala,

siendo un número tan escaso de cadenas las analizadas, se continuará manteniendo una comparación con los datos mundiales. La tabla revela que la media de directivos está por encima de la mundial (13,67 miembros), y al mismo tiempo disminuye el número de mujeres que forman parte de esos equipos (0,67 mujeres), suponiendo un porcentaje de media de 7,41%. La suma total de miembros es de 41 activos, de los que únicamente 2 son mujeres, es decir, un 4,8% de representación femenina. En el caso de los puestos ocupados por el sector femenino sólo puede destacarse el estratégico.

En relación al crecimiento de las cadenas africanas se presenta el cuadro 10.

En relación a la tasa de variación del número de hoteles, se refleja que la media es bastante similar durante los tres primeros períodos (entre 2,6% y 3,7%), pero aparece un pico de variación más elevado durante el 2009-2010, cayendo en prácticamente el 50% en cuanto a la variación que se produce en el último período. El nº de habitaciones parte de una media muy baja del 2%, notándose mucho más la variación con respecto a 2007-2008, ya que aumenta en un 12%

**Cuadro 9**  
**Resultados Estadístico-Descriptivos en relación a los equipos directivos, número de mujeres y los puestos que ocupan en el continente africano**

ESTADÍSTICO DESCRIPTIVOS	Total Directivos	Mujeres Directivas	% Mujeres	CEO	Estratégico	Operativo	Soporte
Media	13,67	,67	7,41	,00	,67	,00	,00
Mínimo	9	0	0	0	0	0	0
Máximo	20	2	22	0	2	0	0
Suma	41	2	22	0	2	0	0

**Cuadro 10**  
**Variaciones anuales en el crecimiento del n° de hoteles y**  
**n° de habitaciones en las cadenas africanas**

Hoteles (%)		V. anual				
Habitaciones (%)		(06/07)	(07/08)	(08/09)	(09/10)	(10/11)
N	Válidos	1	1	2	5	7
	Perdidos	9	9	8	5	3
Media		3,7700	3,6400	2,6300	18,5080	9,0957
		2,0000	14,6300	1,8750	9,9780	7,6357
Mínimo		3,77	3,64	,00	4,76	,00
		2,00	14,63	,87	2,71	-2,02
Máximo		3,77	3,64	5,26	50,00	30,00
		2,00	14,63	2,88	24,06	26,92

respecto a 2006-2007. Durante el siguiente período vuelve a descender a niveles muy bajos, volviendo a aumentar las tasas desde 2009 a 2011, es decir, las tasas de variación del n° de habitaciones son bastante fluctuantes.

Continuando con la variación total encontrada entre 2006 y 2011 (Hot./Hab.), de los 10 datos de las cadenas africanas (8 de ellos no disponen de datos para el 2006, lo que no permite realizar esta tasa de variación), pero de las 2 tasas disponibles en el continente africano, se extrae que la tasa de variación media es más elevada en el n° de habitaciones, siendo 51,5% y 48,2% en n° hoteles.

El cuadro 11 muestra los resultados estadístico-descriptivos de las variables a analizar en Oceanía.

Al igual que en el caso africano los datos para Oceanía no son representativos a

gran escala, siendo un número tan escaso de cadenas las analizadas, se continuará manteniendo una comparación con los datos mundiales. La tabla revela que la media de directivos está en tres miembros menos por equipo, que la mundial, (6,67 miembros), sin embargo el número de mujeres se mantiene en 1, suponiendo un porcentaje de media de 7,69% (más elevado que el caso africano). La suma total de miembros es de 20 activos, de los que únicamente 3 son mujeres, es decir, un 15% de representación femenina. En el caso de los puestos ocupados por el sector femenino sólo puede destacarse el operativo.

En relación al crecimiento de las cadenas de Oceanía se presenta en el cuadro 12.

En relación a la tasa de variación del número de hoteles, se refleja que la media en 2007-2007 tienen tasa de variación negativas, aumentando en los siguientes periodos, entre 2008-2009 la variación alcanza tasas

**Cuadro 11**  
**Resultados Estadístico-Descriptivos en relación a los equipos directivos, número de mujeres y los puestos que ocupan en Oceanía**

ESTADÍSTICO DESCRIPTIVOS	Total Directivos	Mujeres Directivas	% Mujeres	CEO	Estratégico	Operativo	Soporte
Media	6,67	1,00	7,69	,00	,00	1,00	,00
Error típ. de la media	3,180	1,000	7,693	,000	,000	1,000	,000
Mínimo	3	0	0	0	0	0	0
Máximo	13	3	23	0	0	3	0
Suma	20	3	23	0	0	3	0

**Cuadro 12**  
**Variaciones anuales en el crecimiento del n° de hoteles y n° de habitaciones en Oceanía**

Hoteles (%) Habitaciones (%)	V. anual (06/07)	V. anual (07/08)	V. anual (08/09)	V. anual (09/10)	V. anual (10/11)
Media	-12,5000	8,4650	29,2900	4,0000	11,3233
	-9.9900	4,1000	26,3300	2,3750	17,7333
Mínimo	-25,00	6,67	2,33	,00	,00
	-20,49	2,59	3,81	,00	,00
Máximo	,00	10,26	56,25	8,00	22,86
	,51	5,61	48,85	4,75	43,20

bastante elevadas del 30%, cayendo en el último período a 11,3% en la media de variación. El n° de habitaciones funciona de forma claramente similar a las variaciones del n° de hoteles. Parte de tasas negativas, localizándose un pico de crecimiento en 08-09 de 26,3%, volviendo a caer al final del período, hasta 17,7%.

Continuando con la variación total encontrada entre 2006 y 2011 (Hot./Hab.), de los 4 datos de las cadenas de Oceanía (2 de

ellos no disponen de datos para el 2006, lo que no permite realizar esta tasa de variación), pero de las 2 tasas disponibles (50%), se extrae que la tasa de variación media es más elevada en el n° de hoteles, siendo 26,3% y 17,4% en n° habitaciones.

Una vez analizada la situación a escala internacional y una visión más detallada centrada en los continentes, para completar esta información que se ha volcado previamente, se ha considerado analizar una serie

**Cuadro 13**  
**Las 15 cadenas más importantes a nivel mundial**

LAS 20 CADENAS HOTELERAS MÁS GRANDES	Nº HAB.	Nº DE HOTELES	CONTINENTE	Nº TOTAL DIRECTIVOS	Nº DE MUJERES	%
InterContinental Hotels Group	658.348	4.480	Europa	11	3	27,27
Marriott International Inc.	643.196	3.718	América	28	7	25,00
Hilton Worldwide	633.238	3.843	América	14	2	14,29
Wyndham Hotel Group	613.126	7.205	Europa	7	2	28,57
Accor	531.714	4.426	América	10	3	30,00
Choice Hotels International Inc.	497.205	6.178	América	9	1	11,11
Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc.	321.552	1.090	América	10	2	20,00
Best Western International	311.894	4.086	América	20	6	30,00
Shanghai Jin Jiang International Hotels	193.334	1.243	Asia	N/D	N/D	N/D
Home Inns & Hotels Management	176.824	1.426	Asia	8	1	12,50
Carlson Rezidor Hotel Group	165.663	1.076	América	20	7	35,00
Magnuson Hotels	140.700	1.804	América	N/D	N/D	N/D
Hyatt Hotels Corp.	132.727	483	América	12	2	16,67
Westmont Hospitality Group	98.404	659	América	7	1	14,29
7 Days Group	94.684	944	Asia	8	0	0,00

de tablas basadas en las variaciones anuales, los continentes y el número de mujeres. Se presentan en el cuadro 13.

Las 15 cadenas de más importancia mundial se concentran en los tres continentes más representativos en este estudio, es decir, América (66,6%), Asia (20%) y Europa (13,4%). El número de directivos está entre 7 miembros y un máximo de 28, así mismo el rango de mujeres se encuentra entre 1 y 7 (los datos más elevados de presencia femenina se presentan en las cadenas con mayor equipo directivo, es decir, cuanto más grande sea la junta directiva mayores posibilidades de que haya un porcentaje mayor

de representación femenina). Los miembros directivos son entre las 15 cadenas 164 y de estos son mujeres 37 lo que supone un 20,7% de representatividad. En cuanto a la media general se establece para las 13 cadenas de las que se dispone información que el número de miembros del equipo es de 11,76 y el número de mujeres que lo conforman sería de 2,65, lo que equivaldría a un porcentaje medio de 20,82%. Se destaca que solamente en una de las cadenas no existe ninguna mujer en sus filas.

En cuanto a los puestos de las 13 cadenas, ninguna mujer ocupa el cargo de CEO, y como se ha venido analizando los puestos

principales los ocupan en el ápice estratégico (30), seguido del operativo (5) y por último, el de soporte (2).

En referencia a las correlaciones, de las 15 cadenas, es existente entre las variables pero ninguna es significativa.

La mayor representación femenina es evidente que no está asociado a las cadenas más importantes (se puede ver en la

columna de posición de la cadena dentro del ranking de las 300 más importantes del mundo). Hay que destacar que el 93,3% de las cadenas son originarias del continente americano y solo el 6,7% de origen europeo. Los consejos de administración están formados por un gran número de miembros entre 10 y 41 y los ocupados por mujeres se sitúan entre 5 y 19. De un total de miembros de 352, son mujeres 129, lo que supone un 36,6% de representación femenina.

**Cuadro 14**  
**Cadenas con mayor presencia femenina**

CADENAS CON MAYOR PRESENCIA FEMENINA	Nº Hab.	Nº Hoteles	Conti-nente	Total Directivos	Mujeres	%	Posición cadena	V.T (Hab) % 06-11	V.T (Hot) % 06-11
Crescent Hotels & Resorts	14.367	68	1	41	19	46,34	73	N/D, crece (10-11) 5,31	N/D, crece (10-11) 5,56
Vincci Hoteles	5.098	31	2	38	15	39,47	229	11,77	14,81
Fairmont Raffles Hotels International	36.771	100	1	30	12	40,00	32	-16,71	-18,7
Chartres Lodging Group	13.686	26	1	19	9	47,37	79	N/D, Tasa Negativa (10-11) -11,19	N/D Tasa Negativa (10-11) -21,21
The Walt Disney Co.	42.108	50	1	28	8	28,57	28	4,23	6,38
Hospitality Ventures Management Group	6.128	32	1	14	8	57,14	190	N/D, crece (10-11) 29,12	N/D crece (10-11) 14,29
Marriott International Inc.	643.196	3.718	1	28	7	25,00	2	25,18	31,29
Carlson Rezidor Hotel Group	165.663	1.076	1	20	7	35,00	11	-37,63	23,54
Davidson Hotels & Resorts	13.464	47	1	31	7	22,58	81	74,56	80,77
Rim Hospitality	12.870	93	1	25	7	28,00	85	258,20	342,86
Kimpton Hotel & Restaurant Group	10.202	53	1	20	7	35,00	110	38,13	32,50
Best Western International	311.894	4.086	1	20	6	30,00	8	-28,30	-24,00
Remington Hotel Corp.	14.196	70	1	17	6	35,29	75	71,55	66,67
Prism Hotels & Resorts	8.469	54	1	11	6	54,55	132	139,64	315,38
Pillar Hotels & Resorts	24.000	234	1	10	5	50,00	44	N/D crece (10-11) 0,42	N/D crece (10-11) 0,43

En referencia al crecimiento de estas cadenas se dispone de datos del 73,3% de ellas, en base a las tasas de variación entre 06-11, de las que se extrae que únicamente en 3 de ellas las tasas fueron negativas lo que supone que han reducido el número de hoteles con lo que en consecuencia ha sido igual para el número de habitaciones. De las 8 cadenas restantes las tasas de variación han estado entre el 4,23% y el 342%. Por otro lado, del 26,7% la variación se ha realizado en el último período 10-11, de donde se extrae que únicamente una de ellas ha contado con tasas de variación negativa, lo que supone una reducción de los hoteles y habitaciones. El resto ha tenido tasas de variación positivas entre 0,42% y 29,12%.

En conclusión disponiendo de una representación femenina del 36,6% en 15 cadenas hoteleras sólo el 26,6% de éstas, no incurre en crecimiento.

## V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los datos que a continuación se exponen no se pueden considerar como concluyentes en todos los casos para este estudio, ya que no se dispone de información para la totalidad de las cadenas hoteleras en cuanto a crecimiento y equipos directivos, con lo que los resultados no pueden extrapolarse al cien por cien a todos los casos pero proporciona una visión de lo que podría ocurrir en el sector como un todo. En base a esto, se presentan los resultados de las 225 cadenas de las que si se dispone de información, lo que aportará una visión particular de la situación turística actual de la mujer en puestos directivos.

En referencia a la H1 planteada sobre los puestos que ocupan las mujeres directivas en las cadenas hoteleras, según los datos están mayormente localizadas en el ápice es-

**Cuadro 16**  
**Los principales datos obtenidos en la primera fase**

	Escala Mundial	América	Europa	Asia	África	Oceanía
Total cadenas	300	148	82	61	4	5
Media equipos directivos	9,29	9,83	7,12	10,07	13,67	6,67
Media Mujeres	1,64	2,06	1,22	0,93	0,67	1
Puestos clave	Estratégico y operativo	Estratégico y operativo	Estratégico y Soporte	Operativo y Estratégico	Estratégico	Operativo
Nº CEO Mujeres	4	1	1	2	0	0
Período de mayor crecimiento	Hot. y Hab. (08-09)	Hot. y Hab. (08-09)	Hot. (07-08) Hab. (08-09)	Hot. y Hab. (08-09)	Hot. (09-10) Hab. (07-08)	Hot. y Hab. (08-09)

tratégico, referencia bastante relevante, ya que según los expertos, las mujeres suelen estar relegadas en mayor medida a los puestos de apoyo o soporte. Estos se concentran en Europa (como segundo puesto tras el estratégico). En el resto de continentes, el segundo puesto se reserva para el operativo. En relación a los puestos de CEO, la conclusión generalizada es que son puestos exclusivos para los hombres, ya que de las 225 cadenas solo 4 CEO's son mujeres (localizadas 2 en cadenas asiáticas, 1 en el continente americano y 1 en cadena europea). Así la hipótesis 1 se rechaza.

Si se analizan las medias de mujeres directivas, las cadenas a nivel mundial cuentan con un 15,25% de representación femenina, que, como se aprecia, se sitúa por debajo de la media general mundial de mujeres directivas del 21%. Lo que confirma que a pesar de ser un sector altamente feminizado, no aparece reflejado en las esferas más altas de las empresas hoteleras. Según los datos del estudio del IBR, se demuestra en el presente documento que el porcentaje de mujeres se sitúa por debajo de la media, está caída podría verse debida por la crisis y la gran cantidad de despidos que ésta ha generado en

las empresas, lo que podría haber afectado principalmente a las mujeres.

Analizando por continentes las cadenas cuentan con unos porcentajes en América del 18,05%, Europa del 13,81%, Asia del 9,50%, África del 7,41% y Oceanía del 7,69%, si se contrastan estos datos con las medias generales mundiales de mujeres directivas, se obtienen los siguientes porcentajes: América del 18%, Europa del 24%, Asia del 32%, África del 29% y Oceanía del 26%. Es decir, todos los continentes analizados de las cadenas hoteleras se sitúan por debajo de la medias continentales generales a excepción del continente americano que supera la media general en un 0,5%. El sector hotelero se sitúa bastante por debajo de las medias generales, lo que confirma claramente que los cargos de responsabilidad y poder de las cadenas está categóricamente reservado al sector masculino, ya que la mujer no representa ni un 16% de los miembros de los equipos directivos.

Finalmente, en lo relativo a un mayor porcentaje de mujeres en los equipos de mayor tamaño, se puede confirmar que efecti-

**Cuadro 17**  
**Principales datos de crecimiento.**

	Total directivos		Mujeres	% Mujeres	Continente Principal	
<b>15 cadenas más importantes del mundo</b>	164		37	20,70%	América	
	Total directivos	Mujeres	% Mujeres	Continente Principal	Cadenas con tasas positivas	Cadenas con tasas negativas
<b>15 cadenas con mayor representación femenina</b>	352	129	36,60%	América	11	4

vamente cuando los equipos en general tienen un número mayor de miembros existen más posibilidades de que haya más mujeres, aunque no se puede categorizar como una relación de causalidad.

Por ejemplo, entre las 15 cadenas con mayor representación femenina, estas suponen de 352 miembros directivos un 36,6%, sin embargo, si se toma como referencia las 15 cadenas más importantes a nivel mundial, de 164 miembros directivos, las mujeres representan tan sólo el 20,70%. Con lo cual, no se puede asegurar que las cadenas de mayor tamaño cuenten a su vez con los equipos directivos más grandes y que haya una mayor representatividad de la mujer en estos.

Con lo que la hipótesis no puede confirmarse ni rechazarse ya que los resultados no son concluyentes. Estos datos deben tomarse con cautela ya que para tomar una decisión concluyente es necesaria más investigación.

## VI. CONCLUSIONES

Durante las últimas décadas, se ha motivado un interés cada vez más creciente alrededor de las organizaciones en relación a la insuficiente presencia femenina en los puestos más altos de responsabilidad. Existe una clara desproporción generalizada a nivel mundial, siendo ésta incompatible con los estándares de desarrollo y las cuotas alcanzadas por las sociedades en cuanto a bienestar.

El pretexto de las empresas en relación al nivel educativo de la mujer ya no debería

suponer una diferenciación en los perfiles de los candidatos a la alta dirección, ya que se ha ido produciendo un crecimiento en la equiparación de los niveles educativos superiores y en la incorporación de la mujer al mercado laboral, durante los últimos años.

Sin embargo, en la actualidad cada vez más existe una concienciación que postula a favor de una integración de las mujeres en los puestos de responsabilidad. Y ésta, se basa en argumentos tan válidos como el poder de la diversidad de género, que podría vincularse como aseguran los expertos, con un mayor rendimiento económico y financiero de las empresas, aprovechando todas las cualidades y capacidades del 100% de la población, no sólo del sector masculino, lo que evitaría la exclusión de las mujeres en los procesos de selección de las empresas, basándose en los méritos de los candidatos y no en su género.

A lo largo del documento se han verificado las diferencias a escala mundial, mostrando como de forma lenta, las empresas han ido incorporando mujeres en los cargos directivos. Sin embargo, hay que destacar que la velocidad de crecimiento es absolutamente insuficiente, si se tiene el objetivo de alcanzar la paridad en un corto período de tiempo. En referencia a las diferencias localizadas entre los países en cuanto a la participación de la mujer, principalmente responde a las diferencias socioculturales y el ambiente en el que se desarrolla la actividad o se localiza la empresa pero sobre todo a las tradiciones dominantes de los gobiernos corporativos de dichas empresas.

A nivel general se ponen de relieve las siguientes conclusiones:

Primero, la posición de la mujer en puestos de responsabilidad tanto a escala internacional como nacional, se podrían denominar como símbolos ya que su poder es relativamente escaso al igual que se representatividad.

Segundo, el posicionamiento de la mujer a pesar de las afirmaciones de los expertos, se encuentran en los puestos estratégicos dentro de las cadenas y no en los de soporte o apoyo. Este hallazgo supone un cambio respecto a lo que había encontrado la investigación previa y abre nuevas líneas de investigación sobre el papel que la mujer juega en las cadenas hoteleras.

Tercero, el número de mujeres en puestos de responsabilidad se ha visto disminuido comparado con estudios previos, lo que hace aventurarse en que una posible causa haya sido la de la crisis mundial, es decir, las cadenas hoteleras internacionales cuenta con un porcentaje más bajo que la media mundial, dato que refleja que a pesar de considerarse un sector altamente feminizado no se refleja en los puestos directivos.

Finalmente, la relación entre el crecimiento de las cadenas y el número de mujeres directivas, no se puede confirmar que exista dicha relación ya que los datos no pueden considerarse como concluyentes y se requiere más investigación.

En base a estas conclusiones, es clara la situación tan desfavorable que sufre la mujer en cuanto a su representación como

directivas en cargos de responsabilidad y decisorios, al igual que, en relación a la sobrecualificación de que disponen para realizar los puestos en los que actualmente se encuentran. No obstante, la evolución en las empresas y el cambio en los estilos de liderazgo, están repercutiendo lenta pero imperantemente en la necesidad de agregar un mayor número de mujeres en los cargos decisorios, a pesar de no ser un cambio radical a corto plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADLER ROY D. (2001). "Women in the executive suite correlate to high profits". Glass Ceiling Research Center.
- ARFKEN, D., BELLAR, S, & HELMS, M. (2004). "The ultimate Glass Ceiling Revisited: The presence of women on corporate boards". Journal of Business ethics, 50, 177-186. <http://dx.doi.org/10.1023/B:BUSI.0000022125.95758.98>
- AGUT S. Y MARTÍN, P. (2007). "Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica". Apuntes de Psicología, Vol. 25, número 2, págs. 201-214.
- ALONSO ALMEIDA, M. M. (2008) "El gobierno corporativo de las grandes empresas Iberoamericanas. Análisis desde la perspectiva de género" en Observatorio de la Economía Latinoamericana nº 92, febrero.
- ALONSO ALMEIDA, M. M. (2009). "Los Consejos de Administración de las Cadenas Hoteleras Mundiales. Análisis desde la perspectiva de género". Estudios y perspectivas en Turismo. Vol. 18 (2009), pp. 112-125.
- ALONSO ALMEIDA, M. M. y RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M (2008). "Organización y dirección de empresas hoteleras". Editorial Síntesis S.A. España.
- ALONSO ALMEIDA, M. M.; RODRIGUEZ ANTÓN, J.M.; RUBIO, L.; CELEMIN, M. (2012). Mujeres en la alta

- dirección de las cadenas hoteleras mundiales: análisis desde la teoría de la organización. Global Conference on Business and Finance Proceedings Volume 7 Number 2, pp 1502-15010.
- BAUM, T. (2013). *“International Perspectives on Women that work in Hotels, Catering and Tourism”*. Working Paper, ILO (International Labour Office), 2013.
- BISWAS, R., & CASSELL, C. (1996). *“Strategic HRM and the gendered division of labour in the hotel industry”*. Personnel Review, 25 (2), 19-34.
- BOLLES, A. (1997). *“Women as a Category of Analysis in Scholarship on Tourism: Jamaican Women and Tourism Employment”*. In Tourism & Culture: An Applied Perspective, E. Chambers, ed., Albany: State University of New York Press.
- CATALYST (2004). *“The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity”*.
- FERRARY, M. (2009). *“Why women managers shine in a downturn”*. Financial time. Professor of management at Ceram Business School. France, 2009.
- GIL, A. y BRULL. E. (2005). *“Mintzberg: La estructuración de las organizaciones”*. www.brullalbart.com – Edición 3/05/2005.
- GRANT THORNTON (2012). *“Mujeres en puestos directivos: aún no hay suficientes”*. IBR: International Business Report 2012.
- GRÖSCHL, S., & DOHERTY, L. (1999). *“Diversity management in practice.”* International Journal of Contemporary Hospitality Management 11, (6) 262-268.
- HOSTELTUR (2011). *“Mujer y turismo: la igualdad no existe”*. Publicación: Hosteltur.com e-comunicación para el Turismo del Futuro. Septiembre 2011 nº 208, pp.6-15.
- INE (2010). *“Mujeres y hombres en España 2010”*. Madrid: INE.
- MCKINSEY & COMPANY (2007). *“Women Matter, gender diversity, a corporate performance driver”*.
- MINTBERG, H. (1979). *“The structuring of organizations: a synthesis of the research”*. Prentice-Hall.
- SARRIÓ, M. (2004). *“La Psicología de Género a través del Techo de Cristal”*. Tesis Doctoral dirigida por Dra. E. Barberá. Universitat de València. Colección Economía y Empresa. Valencia: Comité Económico y Social de la Comunidad Valenciana y Fundación Bancaixa.
- UNWTO y UNWOMEN (2011). *“Global Report on Women in Tourism 2010”*. Publicado por World Tourism Organization (UNWTO) and the United Nations Entity for Gender Equality and the Employment of Women (UN Women).

## NOTAS

- (1) Informe Mujeres y Hombres en España 2011.
- (2) Escuela de Hostelería y Turismo de la Universidad de Barcelona.
- (3) Informe mundial sobre las mujeres en el turismo 2010.
- (4) Primer Ministro del Reino Unido desde Mayo/2010.
- (5) Convocada por la Organización de Naciones Unidas.
- (6) Women in the boardroom help companies succeed. Proffesor Nick Wilson LUBS reported in The Times. 29/Marzo/2009.
- (7) Secretaria General Adjunta de las Naciones Unidas y Directora Ejecutiva de ONU Mujeres, en el acto “Poder, La mujer como motor de crecimiento e inclusión social”.
- (8) Buiness School de Ceram.