

LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS MUNDIALES

Análisis desde la perspectiva de género

María del Mar Alonso Almeida^{*}
Universidad Autónoma
Madrid - España

Resumen: El consejo de administración es el órgano en los que los accionistas delegan la responsabilidad de vigilar a los directivos y la aprobación de los grandes proyectos estratégicos. Su misión es aumentar el valor y rendimiento de la empresa; asegurar la viabilidad y competitividad de la empresa y defender los intereses de los accionistas y armonizarlos con los de los grupos de interés. Tradicionalmente los consejos de administración han sido en muchos casos grupos homogéneos, formado principalmente por hombres con perfiles similares en cuanto a edad, profesión, educación e incluso con la misma visión de los negocios. En sentido contrario, la sociedad en la que se encuentran ubicadas las empresas se caracteriza por su falta de homogeneidad y actuación en economías complejas donde la gestión de las mismas necesita personas poseedoras de cualidades, habilidades y capacidades para gestionarlas adecuadamente, independientemente de su sexo. En este artículo se van a analizar los consejos de administración en las grandes cadenas hoteleras mundiales y la representación que tiene la mujer en ellos

PALABRAS CLAVE: gobierno corporativo, género, mujer, turismo, cadenas hoteleras, consejo de administración.

Abstract: *The Corporate Boards in the Global Hotel Chains. Analysis From a Gender Perspective.* The board of directors is the body in which the shareholders delegate responsibility for overseeing the management and the adoption of large strategic projects. Its mission is to enhance the value and performance of the company, ensure its viability and competitiveness and protect the interests of shareholders and be consistent with the interest groups. Traditionally, the boards of directors have been in many cases an homogeneous group formed mainly by men with similar profiles in terms of age, occupation, education and even with the same vision of the business. On the contrary, the society in which the companies are located, characterizes by lack of uniformity and performance in complex economies where the companies need people with qualities, skills and capacities to manage them properly regardless of their gender. This article analyzes the boards of directors at major hotel chains worldwide and the representation that women have in them.

KEY WORDS: corporate governance, gender, women, tourism, hotel chains, board of directors.

^{*} Doctora en Organización de Empresas. Profesora de Dirección Estratégica y Dirección de Operaciones en la Diplomatura de Turismo y Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid, España. E-mail: mar.alonso@uam.es

INTRODUCCIÓN

Se confirma en el año 2007 la buena situación en que se encuentra el turismo mundial desde hace varias décadas. El barómetro de enero de 2007 publicado por la Organización Mundial de Turismo (OMT) registra un total de 842 millones de llegadas de turistas internacionales, lo que implica un crecimiento del 4,5% respecto al año anterior. África, con 40,3 millones de turistas, fue la zona con mayor porcentaje de crecimiento, el 8,1%. América, con el 2,1%, fue la que obtuvo el incremento inferior. Europa con un crecimiento moderado del 3,9%, cuenta con el 54% del total de las llegadas a nivel mundial (458 millones).

En 2005, siete países del continente Europeo, incluyendo Turquía, se situaron entre los diez primeros puestos del ranking de los principales destinos turísticos del mundo. Durante 2006 estos mismos países han vuelto a estar incluidos en las diez primeras posiciones con Francia a la cabeza, seguida de España, Estados Unidos y China.

La situación en España muestra la buena salud del sector. El crecimiento continuado de turistas en 2005 con crecimientos de las llegadas de turistas internacionales y del gasto turístico generado por los mismos, vuelven a situar a España en segundo puesto a nivel mundial, es decir, tanto en llegadas de turistas extranjeros, como en ingresos por turismo. La cifra de 58,5 millones de turistas no residentes recibidos durante el año 2006 implica un incremento del 4,5% con respecto a 2005, según la encuesta de Movimientos Turísticos en Fronteras (Frontur).

El gasto turístico total crece un 4,8% respecto a 2005, según datos de la Encuesta sobre el Gasto Turístico (Egatur). Este incremento del gasto ha sido posible gracias al fuerte crecimiento del número de turistas no residentes, según lo señalado anteriormente. El gasto medio por turista se mantuvo casi constante, quedando en 857€. Por otra parte la estancia media se redujo en el 2,4%, dejando el gasto medio diario en 91€, un 2,7% más alto que el año anterior.

Durante 2006 el volumen de pasajeros transportados por vía aérea a aumentó un 7%, hasta llegar a los 55 millones. Tanto las compañías tradicionales como las compañías de bajo coste (CBC) registraron evoluciones positivas. Las tradicionales rompieron con cuatro años de caídas y crecieron un 3,8%, alcanzando los 37,6 millones de pasajeros. Por su parte, las CBC lograron acaparar el 31,6% (17,4 millones) del total de llegadas, experimentando un crecimiento del 14,7% en 2006, evolución más moderada que las registradas en años anteriores. Como consecuencia del desarrollo del sector, se ha desarrollado a nivel mundial una potente industria turística, que engloba diferente subsectores.

En este trabajo de carácter exploratorio se pretende analizar el papel de la mujer dentro de las cadenas hoteleras a nivel mundial, la industria más importante del sector turismo, en lo que tiene que ver con el puesto que ocupan en las cúpulas de poder de estas empresas y compararlo con la

situación de la mujer a nivel mundial. Se va a analizar la situación de diversidad existente en las cadenas hoteleras a nivel mundial para lo cual se van a analizar las cien cadenas más grandes del mundo.

El artículo se divide en cuatro apartados. Seguidamente, se analizará la situación de la mujer en el sector turismo y se propondrán unas hipótesis de estudio. En el tercer apartado se presentará el diseño y metodología del análisis empírico así como las características de la muestra. En el cuarto apartado se analizarán los resultados obtenidos y el contraste de las hipótesis.

EL PAPEL DE LA MUJER EN EL SECTOR TURISMO

Los datos anteriormente transcritos muestran la importancia que el sector turismo tiene para las economías de muchos países. De hecho, el turismo es la industria más grande del mundo y, por tanto, la que más recursos humanos emplea. El Consejo Mundial de Viajes y Turismo estima que este sector emplea a uno de cada seis trabajadores en el mundo (Apostolopoulos y Sonmez, 2001). Sin embargo, esta industria tiene algunos aspectos negativos para las personas que trabajan en ella, en particular para las mujeres (de Kadt 1984; Faulkenberry et al., 2000; Levy y Lerch 1991; McLaren, 1998; Momsen 1994; Smith 1989). Si bien el tema de género se ha convertido recientemente en un tema de investigación turística, Bolles (1997) explica que a pesar de la importancia que las mujeres tienen en la industria turística, a menudo, su presencia en puestos directivos y en los consejos de administración se reducen al mínimo.

Los investigadores han prestado mucha atención al empleo en el turismo (de Kadt 1984; Levy y Lerch 1991; McLaren 1998; Robson 2002; Smith 1989). Los trabajos realizados a menudo han criticado la estacionalidad de este tipo de trabajo (Faulkenberry et al., 2000; Gmelch 2004), los bajos salarios, los puestos de trabajo poco cualificados y las pocas oportunidades de desarrollar una carrera profesional (Chant 1997).

Por otra parte, con respecto a la hotelería, el sector del turismo ha sido acusado con frecuencia de perpetuar las nociones tradicionales acerca de los roles de género femenino. Muchos estudios han mostrado que, dado que las mujeres ocupan puestos considerados "femeninos" como cocinar, limpiar pisos, servir mesas los hombres ocupan los puestos más altos y cualificados dentro de las empresas del sector (Bolles, 1997; Chant 1997; Jordan, 1997). Como Bolles (1997:85) explica, "*la mayoría de los empleos en el sector turístico son vistos, en gran parte de las sociedades, como los que la mujer sólo sabe cómo hacerlos*". Muchos puestos del sector hotelero son a menudo percibidos como una extensión del trabajo doméstico y son mayoritariamente ocupados por mujeres. En España, según las encuesta de población activa publicada por el INE en 2006, más del 50% de los empleados del sector son mujeres.

En medio de estas circunstancias en la hotelería, en los últimos años se han producido un gran número de debates en los que el tema central ha sido la proliferación de lo que se denomina “códigos de buen gobierno”, es decir, el conjunto de dispositivos, mecanismos y estructuras que determinan la forma en que la compañía se dirige y controla. Y cuya existencia conduce a la obtención de los mayores estándares de responsabilidad de la dirección, rendición de cuentas a los accionistas y creación de riqueza.

Propuestas recientes de reforma del gobierno de las sociedades en todo el mundo insisten en la importancia de la incorporación de mujeres a consejos de administración con poca o nula representación femenina, como señala el informe Higgs en Gran Bretaña (2003) y el informe Unificado en España (2006). Los argumentos empleados con mayor frecuencia enfatizan el papel que juega la diversidad de los administradores para un mejor funcionamiento del consejo que se traduce, a su vez, en un mejor desempeño para las compañías.

Siguiendo la tendencia que en materia de igualdad se está desarrollando en los países occidentales, el 19 de mayo de 2006 se aprobó el Código Unificado sobre Buen Gobierno Corporativo (Comité Conthe, 2006). Uno de los puntos más debatido fue el relacionado con la diversidad en los consejos de administración. Bajo el principio de cumplir o explicar, las empresas que no incorporen en 2007 la diversidad de género en sus consejos de administración, deberán explicar el motivo, así como las acciones que están llevando a cabo para conseguirla. Entre las recomendaciones concretas que se formulan, se encuentra la relacionada con que las empresas cotizadas cuyo número de consejeras sea escaso o nulo deberán indicar los motivos de esta situación. Asimismo, se propone que los sistemas de provisión de vacantes en los consejos no contengan sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras, buscando deliberadamente mujeres candidatas que reúnan el perfil.

En este mismo sentido se pronuncia el art. 75 de la Ley de Igualdad aprobada en el primer semestre del 2007, en el que se señala que las empresas que presenten cuentas de resultados no abreviadas intentarán incluir a mujeres en sus consejos de administración para que estos sean equilibrados, en un plazo de ocho años.

En todo el mundo tradicionalmente los consejos de administración han sido y siguen siendo, en muchos casos, grupos homogéneos formado principalmente por hombres con perfiles similares en cuanto a edad, profesión, educación e incluso con la misma visión de los negocios. En sentido contrario, la sociedad en la que se encuentran ubicadas las empresas se caracteriza por su falta de homogeneidad. Durante la pasada década, el acceso de las mujeres a cargos ejecutivos de nivel superior y a puestos del consejo de administración de sociedades mercantiles ha venido despertando el interés de distintos autores distintos autores (Daily *et al.*, 1999, Erhardt *et al.*, 2003; Adams y Ferreira, 2004).

La idea general que subyace en tales aportaciones es que el desequilibrio entre sexos en la balanza del poder empresarial, que se observa de forma generalizada, no se corresponde con la participación de las mujeres en la vida económica activa y con su incorporación a los mercados de trabajo, que se ha venido produciendo en el último medio siglo en los países que mayores niveles de desarrollo y bienestar han alcanzado (Krishna y Park, 2005). Adicionalmente, el aumento de la cualificación derivado de la equiparación entre géneros en todos los niveles de la formación se traduce en un incremento del número de mujeres con aptitudes para ser candidatas a los puestos de poder en las empresas (Farrell y Hersch, 2005).

Aunque se justifique por sí sólo querer terminar con una discriminación que existe desde hace mucho tiempo, incorporar consejeras a los consejos de administración puede deberse también a razones puramente competitivas y de negocio. En definitiva, las razones por las que consideran esencial evitar los sesgos y prejuicios de género, raza u otros que pueden afectar negativamente a los resultados y la eficacia de las organizaciones (Kochan et al., 2003; Zelechowski y Bilimoria, 2004):

- Ahorro de costes y aprovechamiento del talento interno.
- Atracción, retención y promoción del talento externo.
- Crecimiento del negocio por mejor comprensión de los mercados (consumidores y proveedores).
- Más creatividad e innovación al aportar diferentes visiones.
- Calidad de la resolución de problemas.
- Refuerzo efectivo del liderazgo.
- Creación de relaciones globales, lo que enriquece el capital relacional de la empresa.

En la actualidad las empresas del sector del turismo actúan en economías complejas y la gestión de las mismas necesita personas poseedoras de cualidades, habilidades y capacidades para gestionar a las empresas en entornos complejos. Por eso, se consideró necesario conocer la situación en cuestión de género a nivel mundial de las cadenas hoteleras, ya que supone el subsector económico más importante de la industria turística y el que más crece anualmente.

Puesto que en el sector turismo trabaja un alto porcentaje de mujeres se esperaría que en los consejos de administración de las cadenas hoteleras mundiales haya representación femenina. Esto llevó a proponer la siguiente hipótesis:

H1 La brecha de género en los consejos de administración de las cadenas hoteleras mundiales es inferior a la media.

Por otro lado, analizando las empresas pertenecientes al Fortune 1000, Carter, Simkins y Simpson (2003) encontraron que a medida que se incrementa su tamaño se produce una mayor diversidad en los consejos de administración, pero esta diversidad disminuye a medida que se

incrementa el número de consejeros ejecutivos. Puesto que se van a analizar las cadenas hoteleras más grandes del mundo, se llegó a la siguiente hipótesis:

H2 La diversidad en el consejo de administración se relaciona positivamente con el tamaño del consejo de administración.

En cuanto a la composición del consejo de administración y dada la representatividad de las mujeres como fuerza laboral en el sector turismo, se esperaría un mayor número de mujeres en la dirección y en los consejos de administración de las cadenas hoteleras como consejeras ejecutivas, contrariamente a lo encontrado por Carter, Simkins y Simpson (2003) analizando las empresas pertenecientes al Fortune 1000. Para contrastar este hecho se propuso la siguiente hipótesis:

H3 En las cadenas hoteleras predominan las consejeras ejecutivas.

El aspecto novedoso que este trabajo quiere aportar es el análisis de la diversidad en las cadenas hoteleras a nivel mundial y encontrar las diferencias existentes, si las hubiera, con la situación mundial y, en particular, con la situación en España.

ANÁLISIS EMPÍRICO

Las fuentes de información a las que pueden acudir los investigadores se clasifican en primarias y secundarias. Las fuentes de información primaria son aquellas que permiten obtener información expresa para el estudio que se desea realizar. En cambio, las fuentes de información secundaria son aquellas que se crean con una finalidad distinta a la del problema objeto de análisis, pero que pueden proporcionar información útil para la investigación como es este caso.

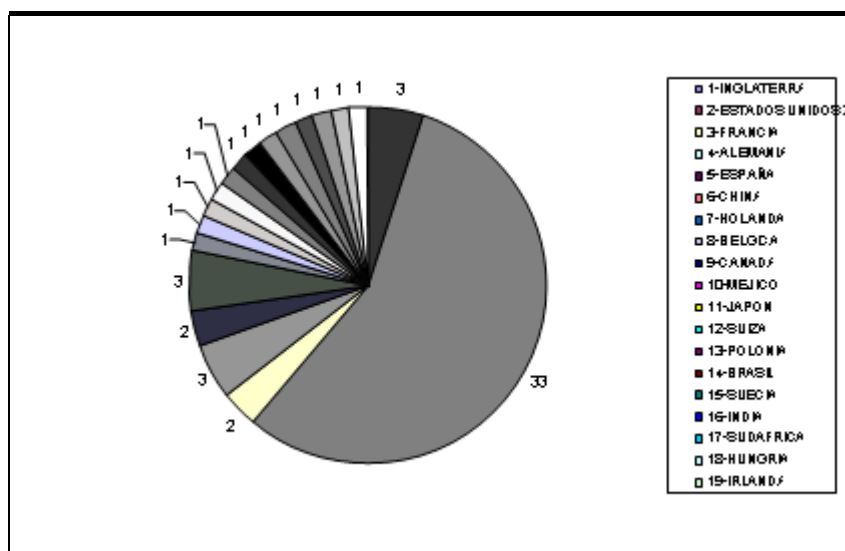
Para realizar el análisis se utilizó como base de la muestra a las cien cadenas más grandes del mundo en base al Hotels Corporate 300 Ranking de 2007, que se publica anualmente y donde los hoteles se clasifican por tamaño (número de habitaciones).

En esta investigación, salvo algún dato concreto o aclaración adicional la fuente de datos utilizada ha sido las páginas web de las empresas objeto de la muestra. Para encontrar las páginas web de las empresas se ha seguido el método "www. nombre de la empresa. identificador del país" o "www. nombre de la empresa. com". En los casos que no se pudo encontrar la página web siguiendo este método, se buscó mediante un buscador global o accediendo a la base de datos de empresas cotizadas del organismo regulador.

Los datos que se han buscado dentro de la página web han sido los relacionados con la información corporativa, es decir que se ha buscado la composición de los consejos de administración (board of directors): tamaño y distribución por tipo y género.

La muestra permitió encontrar información de 59 empresas en 19 países. La explicación posible es que las empresas cotizadas en todo el mundo tienen obligación de publicar más información sobre sus órganos de gobierno que las que no cotizan en bolsa. En concreto, el sector de turismo se ha caracterizado por ser empresas familiares, independientemente de su tamaño. En el caso de España, en la muestra se encuentran 11 empresas; sin embargo, sólo se ha encontrado la información del estudio sobre dos empresas que son las que cotizan en el mercado español: Sol Meliá y NH Hoteles. La Figura 1 se muestra la distribución por países, de las empresas que se ha encontrado la información para estudiar si se producen diferencias significativas por países.

Figura 1. Distribución de la muestra por país



Fuente: Elaboración propia

Una vez recogida la información necesaria para el análisis de las páginas web, se procedió a la codificación y grabación de los datos en el editor de datos de SPSS (versión 13.0). Para la prueba de homocedasticidad se ha utilizado el software de análisis econométrico eviews (versión 6.0). Con objeto de evitar confusiones, a cada empresa se le proporcionó un código de identificación y se etiquetaron las variables con unas denominaciones que permitan fácilmente saber de que variables se trata. En la Tabla 1 se explican las variables utilizadas para el análisis.

Sobre los datos recogidos, se realizó un análisis estadístico descriptivo. Para comprobar la fortaleza de las relaciones entre las variables se hizo un análisis correlacional.

Tabla 1. Variables usadas en el análisis.

Variable	Descripción
País	Variable numérica representativa de cada país. Toma valores de 1 a 19.
TConsejo	Variable numérica que indica el número total de consejeros que hay en cada consejo. Toma valores de 1 a n.
MConsejo	Variable numérica que muestra el número total de mujeres que pertenecen a cada consejo de administración. Toma valores de 0 a n.
MIndepend	Variable numérica que muestra el número total de consejeras independientes que pertenecen a cada consejo de administración. Toma valores de 0 a n.
MEjecutiv	Variable numérica que muestra el número total de consejeras ejecutivas que pertenecen a cada consejo de administración. Toma valores de 0 a n.
MDominical	Variable numérica que muestra el número total de consejeras dominicales que pertenecen a cada consejo de administración. Toma valores de 0 a n.

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS

Tabla 2. Tamaño de los consejos de administración en las cadenas hoteleras a nivel mundial.

Tamaño del Consejo de Administración	Nº cadenas hoteleras	%
3	3	5,1
4	3	5,1
5	2	3,4
6	4	6,8
7	4	6,8
8	3	5,1
9	11	18,6
10	4	6,8
11	8	13,6
12	6	10,2
13	3	5,1
14	1	1,7
15	2	3,4
16	1	1,7
17	1	1,7
20	2	3,4
31	1	1,7
Media 10.05	Desviación Standard. 4.696	N = 593

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 2 muestra el tamaño de la junta de directores de cadenas hoteleras a nivel mundial. El número total de consejeros son 593 y la media es 10,5 y la desviación estándar 4,696. La columna "tamaño consejo de administración" muestra el número de consejeros en cada Consejo, la columna

"N ° cadenas hoteleras", explica el número de cadenas hoteleras cuyo cumplimiento se observa en el tamaño de la columna anterior y, por último, % muestra el porcentaje de empresas que cumplen de acuerdo al tamaño de la muestra.

La primera característica de los consejos de administración de las cadenas hoteleras es que el tamaño es similar al de otros sectores. En España, los consejos de administración tienen un tamaño medio de 10,53 miembros. En América Latina, los consejos de administración tienen un tamaño medio de 12,3 miembros (Alonso Almeida, 2008), mientras que en los países anglosajones el tamaño medio es 8.9 (Conyon y Mallin, 1997; Brammer et al., 2007).

La Tabla 3 permite observar el número de mujeres en los consejos de administración de las cadenas hoteleras a nivel mundial.

Tabla 3. Diversidad en los consejos de las cadenas hoteleras.

Mujeres en los Consejos	Nº de Cadenas Hoteleras	%
0	16	27,1
1	17	28,8
2	12	20,3
3	6	10,2
4	6	10,2
6	1	1,7
13	1	1,7
Media 1.73	Des.Stand. 2.05	N = 102

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos muestran que las empresas que proporcionan información cuentan con un total de 593 consejeros, de los cuales 102 son mujeres. Esto representa un porcentaje de mujeres en los consejos del 17,2 %. Estos resultados resultan sorprendentes de forma positiva si se analiza la situación global. De acuerdo al índice FTSE All World Development, donde se encuentran una selección de las empresas más grandes del mundo, se observa que el porcentaje de media de mujeres en los consejos de administración en todo el mundo es de un 7, 10% (datos del 2005). Si se toma en cuenta el IBEX35 sólo un 3,80% del total de los consejeros son mujeres (Llopis Rivas, 2007). Estos datos permiten afirmar que la representación de la mujer en los consejos de administración en las cadenas hoteleras mundiales es mucho mayor que en otros sectores y que el nivel es comparable al de los países que tienen el gobierno corporativo más igualitario, es decir los países nórdicos, aunque sólo hay una cadena hotelera de Suecia representada en la muestra.

Incluso los resultados obtenidos se sitúan más de 4 puntos por encima del porcentaje medio de Estados Unidos de América (12,8%) que es el país mas representado en la muestra con un 33% de cadenas hoteleras que proporcionan información. Por lo tanto se acepta la primera hipótesis planteada. Para contrastar la segunda hipótesis se hizo un análisis de correlación y los resultados

obtenidos se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Correlación entre varias características del Consejo de Administración de las cadenas hoteleras y diversidad

	1	2	3	4	5	6
1- Pais	1					
2 -TConsejo	0.037	1				
3 - MConsejo	-0.142	.469(**)	1			
4 -MIndepend	0.119	0.056	0.043	1		
5 - MEjecutiv	-0.112	.579(**)	.956(**)	0.219	1	
6 - MDominical	-0.117	0.183	.,473	0.139	-0.500	1

** son significativos a $p = 0.01$

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, mientras no se encontraron diferencias en la diversidad por país de origen de la cadena hotelera, existe una fuerte correlación entre el tamaño del consejo y la diversidad en el consejo de administración, es decir, cuanto mayor sea el consejo más mujeres tienen un asiento en el mismo (.469). El mismo resultado se encontró al estudiar las empresas latinoamericanas que pertenecen a LATIBEX, integrada por las empresas más grandes en el centro y sur de América (Alonso Almeida, 2008). Este hecho lleva a aprobar la aceptación de la segunda hipótesis.

En cuanto al tipo de directores los resultados muestran ciertas peculiaridades con respecto a la situación mundial. En los Estados Unidos la mayoría de los directores son independientes, mientras que en Europa está dominada por los directores no ejecutivos. En España más del 50% de las consejeras son dominicales, es decir, representan al capital y sus familias; 20% son consejeras ejecutivas, es decir pertenecen a la dirección de la empresa y el resto son consejeras independientes (Llopis Rivas, 2007). Los resultados obtenidos en este análisis se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Distribución por tipo de consejera en la muestra.

Consejeras independientes			Consejeras Dominicales			Consejera Ejecutivas		
3			22			77		
Nº	Nº	%	Nº	Nº	%	Nº	Nº	%
MIndepend	Empresas		MDominical	Empresas		MEjecutiv	Empresas	
0	92	96,84	0	81	85,26	0	61	64,21
1	3	3,16	1	8	8,42	1	13	13,68
			2	4	4,21	2	11	11,58
			3	1	1,05	3	5	5,26
			4	1	1,05	4	4	4,21
						13	1	1,05

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar el 77% de las mujeres consejeras en las cadenas hoteleras de la muestra que proporcionan esta información son consejeras ejecutivas; un 22% son consejeras dominicales y un 3% son consejeras independientes. Estos datos se corroboran con el análisis de correlación, donde se muestra una fuerte relación entre el número de mujeres en los consejos de administración y el tipo de consejeras independientes (0,956).

La distribución de las consejeras ejecutivas muestra un rango amplio (0-13 consejeras ejecutivas en un consejo), mientras que en el caso de las consejeras independientes en las cadenas hoteleras es residual (3 consejeras en 3 cadenas hoteleras). Ni con las consejeras independientes, ni con las consejeras dominicales se produce correlación.

Estos datos en principio parecen indicar un porcentaje mayor de mujeres en los puestos de la alta dirección de las cadenas hoteleras y lleva a aceptar la tercera hipótesis.

Como resumen se puede decir que la evidencia encontrada en las cadenas hoteleras mundiales lleva a aceptar todas las hipótesis planteadas y confirma la existencia de modelos de comportamiento, en cuanto a diversidad, distintos en el sector turismo respecto a otros sectores.

CONCLUSIÓN

El sector servicios ha adquirido una importancia crucial para las economías de los países a nivel mundial, siendo el turismo uno de los sectores de servicios que más aporta al PIB de muchos países como en el caso de España.

Este estudio es un primer paso en el análisis de la posición de la mujer en el sector turismo que se irá enriqueciendo en los próximos meses con nuevas recogidas de datos y análisis. El punto de partida tiene que ver con los acontecimientos que han ocurrido durante los pasados años: el acceso de las mujeres al mercado de trabajo, a cargos ejecutivos de nivel superior y a puestos del consejo de administración de sociedades mercantiles. Estos sucesos han venido despertando el interés de distintos autores (Daily et al., 1999, Erhardt et al., 2003).

La idea general que subyace en las aportaciones hasta ahora realizadas es que el desequilibrio entre sexos en la balanza del poder empresarial, que se observa de forma generalizada, no se corresponde con la participación de las mujeres en la vida económica activa y con su incorporación a los mercados de trabajo, que se ha venido produciendo en el último medio siglo en los países que mayores niveles de desarrollo y bienestar han alcanzado. Adicionalmente, el aumento de la cualificación derivado de la equiparación entre géneros en todos los niveles de la formación se traduce en un incremento del número de mujeres con aptitudes para ser candidatas a los puestos de poder en las empresas.

Aunque con la limitación de la disponibilidad de la información únicamente en las cadenas hoteleras cotizadas, en este estudio se ha podido constatar que en estas empresas a nivel mundial la brecha de género es menor que la existente a nivel medio global, encontrándose muy cerca de los países considerados igualitarios, pero lejos aún de la representatividad deseable. En toda la muestra sólo en un caso se encontró una representación femenina superior al 50% en el consejo de administración.

Asimismo, de los resultados obtenidos se desprende que, aunque no pueden ser considerados como concluyentes y es necesario profundizar más, en las cadenas hoteleras hay una mayor representación de mujeres en los puestos de alta dirección que en otros sectores al incrementarse considerablemente respecto a la media global el número de consejeras ejecutivas existente.

Finalmente, se puede señalar que, aunque la situación que muestran en diversidad los consejos de administración de las cadenas hoteleras a nivel mundial su representación es mejor que la existente en otros sectores, aunque todavía queda un largo camino por recorrer. Sobre todo, si se tiene en cuenta que en los estudios universitarios de turismo en España, las mujeres representan más de un 85% de los alumnos matriculados sumado a la alta representación de mujeres en el sector.

Estos datos pudiese ser una indicación de que las empresas están ajenas a la realidad social existente en el mercado de trabajo y educación y, por tanto, están desaprovechando un capital profesional muy importante representado por las mujeres. O bien que una vez superadas las barreras de la formación, esta baja representatividad de la mujer se debe a la existencia de barreras a la promoción profesional de las mujeres, es decir, existen en las empresas ciertas culturas empresariales que dificultan el acceso a la mujer a puestos donde se toma las decisiones empresariales. En todo caso, se deben propiciar políticas y prácticas empresariales que contribuyan a que la brecha de género se siga haciendo cada vez menor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, R. B.; Ferreira, D. (2004) "Gender diversity in the boardroom". ECGI Working Paper Series in Finance, n° 58.

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 N° 92, febrero. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/la/>

Apostolopoulos, Y. & Sonmez, S. (2001) "Working Producers, Leisured Consumers: Women's Experiences in Developing Regions". En *Women as Producers and Consumers of Tourism in Developing Regions* (Y. Apostolopoulo, S. Sonmez & D. Timothy, eds.) pp. 3–17. Praeger, Westport

- Bolles, A.** (1997) "Women as a category of analysis in scholarship on tourism: Jamaican women and tourism employment". En *Tourism & Culture: An Applied Perspective* (E. Chambers, ed.) State University of New York Press, Albany
- Brammer S, Millington A, & Pavelin S.** (2007). "Board diversity in the United Kingdom: An empirical analysis". *Corporate Governance: An International Review*. 15 (2): 393-403.
- Carter, D., Simkins, B.; Simpson, W.** (2003) "Corporate governance, board diversity, and firm value", *The Financial Review* 38 (1):33-53
- Comité Conthe** (2006) "Informe del grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas. Código Unificado". Consejo de Ministros. Madrid. Disponible en www.cnmv.es
- Conyon, M. J. y Mallin, C.** (1997) "Women in the boardroom: Evidence from large UK companies". *Corporate Governance: An internacional review*, 5:112-117.
- Chant, S.** (1997) "Tourism in Latin America: Perspectives from Mexico and Costa Rica. In *Tourism and the Less Developed Countries*" (D. Harrison, ed) pp. 85–101. Belhaven, Londres
- Daily, C. M.; Certo, S. T.; Dalton, D. R.** (1999) "A decade of corporate women: some progress in the boardroom, none in the executive suite", *Strategic Management Journal* 20 (1): 93-99
- De Kadt, E.** (1984) "Tourism: Passport to Development" (2nd ed.) Oxford University Press, Oxford
- Erhardt, N. L.; Verberl, J. D.; Shrader, C. B.** (2003) "Board of director diversity and firm financial performance". *Corporate Governance: an International Review* 11: 102-111
- Farrell, K. A.; Hersch, P. L.** (2005) "Additions to corporate boards: the effect of gender". *Journal of Corporate Finance* 11 (1-2): 85-106
- Faulkenberry, L., J. Coggeshall, K. Backman, y S. Backman** (2000) "A culture of servitude: the impact of tourism and development on South Carolina's coast". *Human Organization* 59: 86–95
- Gmelch, S; ed.** (2004). "Tourists and Tourism: A Reader". Waveland Press, Long Grove
- Jordan, F.** (1997) "An occupational hazard? Sex segregation in tourism employment". *Tourism Management* 18: 525–534
- Kochan, T.; Bezrukova, K.; Ely, R.; Jackson, S.; Joshi, A.; Jehn, K.; Leonard, J.; Levine, D.; Thomas, D.** (2003) "The effects of diversity on business performance: report of the diversity network". *Human Resource Management*, 42, (1): 3-21.
- Krishnan, H.; Park, D.** (2005) "A few good women - on top management teams". *Journal of Business Research* 58(12): 1712-1720
- Levy, D. y P. Lerch** (1991) "Tourism as a factor in development: implications for gender and work in Barbados". *Gender and Society*, 5: 67–85
- Llopis Rivas, A. M.** (2007) "Orquestando la imparcialidad. La mujer como agente del cambio en la alta dirección". En Martínez Ten C. y González Ruiz, P. (Eds.) *Las mujeres en la dirección de las empresas*. Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Santander.
- McLaren, D.** (1998) "Rethinking tourism and ecotravel.: The paving of paradise and what you can do to stop it". Kumarian Press, West Hartford
- Momsen, J.** (1994) "Tourism, gender and development in the Caribbean. In *Tourism: A Gender Analysis*", (Kinnaird, U. Kothari & D. Hall (eds.) pp. 106–118. Wiley, West Sussex

Robson, E. (2002) "A nation of lace workers and glassblowers? Gendering of the Maltese souvenir handicraft industry". In *Gender/Tourism/Fun*, M. Swain and J. Momsen, eds., pp. 109–117. Cognizant, Elmsford

Smith V., ed. (1989) "Hosts and guests: the anthropology of tourism" (2nd ed.). University of Pennsylvania Press, Philadelphia

Zelechowski, D. D. y Bilimoria, D. (2004) "Characteristics of women and men corporate Incide Directors in the US" *Corporate Governance: An internacional Review*, July, 12(3): 337-342

Recibido el 28 de mayo 2008

Correcciones recibidas el 19 de junio de 2008

Aceptado el 21 de junio de 2008

Arbitrado anónimamente