



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

¿Qué valor añadido aportan las mujeres en la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones?

Sus características y cualidades

Autor: María del Camino Piñán Fernández
Director: Prof^a. Dra. María José Martín Rodrigo

Madrid
Marzo, 2015

María del Camino
Piñán
Fernández

¿Qué valor añadido aportan las mujeres en la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones?



Resumen

En este proyecto se estudia el valor añadido que aporta la mujer a la hora de gestionar equipos multiculturales en las organizaciones. Este valor añadido viene dado por sus características y competencias intrínsecas de su género, que pueden hacer de su liderazgo el más efectivo para gestionar equipos multiculturalmente diversos.

La metodología utilizada para contrastar la hipótesis de partida ha sido la entrevista. Del análisis de éstas se ha listado un elenco de características/cualidades y competencias que pudieran ser relevantes a la hora de gestionar equipos multiculturales. Estas cualidades están enfocadas principalmente a las relaciones humanas y la preocupación por la persona. A todo esto se le suma la variable de las culturas que se vean involucradas y la afinidad que haya entre ellas en relación a las distintas características relevantes a la hora de gestionar equipos.

De este estudio se ha obtenido como conclusión final que la mujer sí aporta un valor añadido en este tipo de gestión. A pesar de los posibles obstáculos que las mujeres puedan encontrar en su carrera profesional, las organizaciones deben tener en cuenta su perfil para combinarlo con los liderazgos masculinos tradicionales y lograr una gestión de equipos multiculturales óptima.

Palabras clave: mujer, equipos multiculturales, características, liderazgo, organización

Abstract

This project is going to focus on the contributing factors women offer to multicultural managing teams within organizations. These contributing factors are caused by their inherent characteristics due to the female role, which influences their leadership skills in an effective way of managing multicultural teams.

The research tool that is used is the interview. With the testimony of the interviewees we have witnessed a relationship between some female characteristics and their leadership skills. These qualities are focused on human relationships and concern for other people. Moreover, the cultural variable is added in relationship to the similarity between the cultures involved, regarding the different characteristic that is relevant in this management.

Ultimately, the final conclusion is that women add value to this management. Despite the obstacles women face in their professional career, companies should consider their profiles to contribute alongside the traditional male leadership skills and achieve an optimal multicultural management team.

Key words: woman, multicultural teams, characteristics, leadership, organizations

Abreviaturas:

CEM	Centro de Estudios de la Mujer
PAU	Prueba de Acceso a la Universidad
INE	Instituto Nacional de Estadística
CEAL	Consejo Empresarial de América Latina
UCM	Universidad Complutense de Madrid
GDC	Gestión de la Diversidad Cultural

Índice

1. Introducción	5
a. Objetivo.....	5
b. Metodología.....	5
c. Delimitación.....	6
d. Estructura.....	6
2. Marco teórico: Perfil de las mujeres en la gestión de la diversidad	8
2.1 Evolución hasta hoy del papel de la mujer en las empresas	8
2.1.1 La mujer y la educación.....	8
2.1.2 La mujer y el mercado laboral: antecedentes y su incorporación.....	9
2.1.3 Consecuencias sociales sobre esta evolución.....	11
2.1.4 Conclusiones de la incorporación de la mujer al mercado laboral.....	13
2.2 La capacidad para gestionar la diversidad cultural	13
2.2.1 Características y capacidades que se requieren en la gestión de equipos multiculturales.....	14
2.2.2 Conclusiones sobre las características y capacidades de la mujer.....	15
3. Metodología	16
3.1 ¿Por qué, para qué y cómo de las entrevistas?	16
3.2 Muestra	16
3.3 Diseño de las entrevistas: planteamiento	17
3.4 Presentación de los datos obtenidos en las entrevistas	19
BLOQUE I: Perfil de la entrevistada y perfil de la empresa.....	20
BLOQUE II: La diversidad cultural en su departamento.....	21
BLOQUE III: La gestión de la diversidad cultural.....	22
BLOQUE IV: La gestión de la diversidad cultural y la mujer.....	31
4. Resultados: Análisis de las situaciones	37
4.1 Análisis del Bloque III	37
4.2 Análisis del Bloque IV	40
5. Conclusiones	42
6. Bibliografía	45
7. Anexos	48

1. Introducción.

El presente trabajo de investigación pretende estudiar el papel que juega la mujer en la empresa a la hora de gestionar la diversidad cultural. Es este un tema de interés actual debido tanto a la evolución del rol femenino en la empresa, como a la internacionalización y globalización de los mercados que hace que las intenciones empresariales presenten un nuevo entorno multicultural.

a. Objetivo

En este entorno de mezclas culturales y nuevos modelos de trabajo empresariales, estudiaremos las aportaciones que realizan las mujeres, partiendo de la hipótesis según la cual el género femenino añade un valor a la hora de gestionar distintas culturas y valores. Comprobaremos si las características femeninas pueden hacer de la gestión de un capital humano intercultural una labor más sencilla a la par de eficiente. Por lo tanto, este nuevo entorno multicultural dentro de las empresas será nuestro campo de estudio.

Partiremos también de la idea de que las mujeres se enfrentan a obstáculos en su entorno laboral derivados del género, y que deberán ser superados para conseguir el éxito. Por lo tanto, a lo largo del análisis cabe esperar menciones a diferentes *barreras de cristal* que las mujeres deben superar. A lo largo del estudio, se mencionarán, en caso de haberlas, aquellas variables relevantes que pudieran influir en la posición de una mujer en una organización, como es su educación.

Así pues, constatar qué características del género femenino impactan de manera más eficiente en la gestión de los equipos multiculturales supone en sí mismo, la aportación principal de este trabajo.

b. Metodología

Para la realización de nuestro análisis hemos elegido cuatro situaciones posibles que creemos reproducen una variedad aceptable de escenarios en los que un número importante de mujeres pueden verse identificadas. Dentro de cada situación se ha buscado a una mujer que cumpla las características necesarias para, mediante una entrevista, escuchar su testimonio y así poder constatar lo estudiado en la revisión de la literatura.

Ante estas opciones, trataremos de valorar si han aportado o aportan un valor añadido en el tipo de gestión que nos ocupa. Añadiremos menciones a las barreras que se hayan podido encontrar en el camino hasta su posición actual e intentaremos conocer de qué modo consiguieron superarlas.

Partiendo de una estructura base de entrevista y adaptándola a las características de cada escenario, obtendremos sus propios testimonios. Desde la base de una teoría citada a lo largo del documento y de las experiencias de las entrevistadas, se tratará de obtener una conclusión

sobre si la mujer, en su condición y perfil de género femenino, aporta valor añadido en esta gestión de la diversidad cultural y puede suponer por ello una ventaja para la organización.

c. Delimitación

Las variables que se han elegido para dibujar el escenario sobre el que vamos a auscultar el objeto de estudio son: el nivel de responsabilidad que tiene la mujer entrevistada y, si está en condición de expatriada o, por el contrario está trabajando en su entorno cultural. De la combinación de estas variables hemos identificado cuatro escenarios para la localización de una muestra de mujeres que se encuentre actualmente en dicha situación o la hayan experimentado a lo largo de su vida profesional. Así pues, la muestra de mujeres que se va a entrevistar deberá cumplir con las siguientes condiciones:

1. Mujer trabajadora que recibe compañeros internacionales y/o de otras culturas (no ocupa puesto de dirección; trabaja en España)
2. Mujer trabajadora que recibe empleados internacionales y/o de otras culturas (ocupa puesto de dirección; trabaja en España)
3. Mujer con baja responsabilidad que puede encontrarse en una nueva cultura (no ocupa puesto de dirección; está expatriada)
4. Mujer con alta responsabilidad que puede encontrarse en una nueva cultura (ocupa puesto de dirección; está expatriada)

De este modo, se recogen el perfil de mujeres españolas trabajando en su país de origen tanto en cargos de menor responsabilidad (Situación 1 – en adelante “S1”), como en puestos de mayor responsabilidad (Situación 2 – en adelante “S2”). Así se consigue reflejar las opciones de gestionar la diversidad cultural en "casa", dentro de la cultura propia, tanto recibiendo miembros en el mismo rango dentro de la organización como gestionando a personas subordinadas.

A esta perspectiva se le suma el carácter internacional, añadiendo las situaciones en las que la mujer es la invitada a una nueva cultura tanto en un puesto de menor responsabilidad (Situación 3 – en adelante “S3”) como en uno de mayor grado (Situación 4 – en adelante “S4”). Al contrario que en S1 y S2, desde este punto de vista se verá como una mujer gestiona la diversidad cultural en la posición de la cultura no-dominante, involucrando una adaptación y admisión en un nuevo entorno según su puesto.

d. Estructura

Para llevar a cabo el estudio que nos ocupa, comenzaremos por un análisis de la evolución de la mujer en la empresa. Nos remontaremos a sus primeras incorporaciones y los motivos que las llevaron a trabajar, y trataremos la influencia de la educación en este proceso. Analizaremos también sus características y capacidades dentro del campo que nos ocupa, la gestión de la diversidad cultural. De esta manera conoceremos los antecedentes de la mujer actual y las repercusiones que ha podido tener en nuestra sociedad, así como los problemas a los que se ha podido ir enfrentando a lo largo de esta evolución.

Partiendo de esta base, entrevistaremos a mujeres dentro de los distintos perfiles escogidos, y nos informaremos sobre la relevancia de sus capacidades de gestión cultural en los diversos escenarios, estudiando si estas generan o no una ventaja.

Tras este proceso, llevaremos a cabo un análisis de las distintas situaciones, buscando puntos en común y diferencias ante los distintos perfiles con el objetivo de buscar características y capacidades que nos ayuden a constatar nuestra hipótesis. Añadiendo unas conclusiones finales, habremos realizado un análisis sobre si la mujer aporta o no valor añadido a la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones.

2. Marco teórico: Perfil de las mujeres en la gestión de la diversidad.

Con el fin de tener una buena ambientación sobre la relevancia del papel femenino, se debe conocer cómo ha evolucionado la mujer dentro de las organizaciones y cuáles han sido sus aportaciones. De este modo, podremos conocer si la mujer ya ha realizado aportaciones relevantes a lo largo de este proceso hasta llegar a la gestión de la diversidad cultural, y así asegurar que puede aportar un valor añadido en este campo.

2.1 Evolución hasta hoy del papel de la mujer en las empresas

Según los datos históricos, se conoce que las mujeres salieron de sus hogares para ir a las fábricas a sustituir a los hombres que luchaban en las Guerras Mundiales. Este puede considerarse la primera incorporación de las mujeres al mercado laboral. Concretamente en España, no sucedería hasta la segunda mitad del siglo XIX. Es por esto que nuestro estudio sobre la evolución del papel de la mujer como trabajadora se remontará a esta época para conocer los antecedentes y poder así analizar desde entonces los hechos relevantes sucedidos en nuestro país.

2.1.1 La mujer y la educación

Para conocer la evolución de las mujeres en el ámbito empresarial, debemos estudiar su nivel de educación, pues esta es una variable importante en la determinación de sus puestos y en las posibilidades de tener una próspera carrera profesional. A este propósito tendremos en cuenta los datos que Virginia Guzmán y Amalia Mauro del Centro de Estudios de la Mujer (CEM) arrojan en su estudio "*Cambios generacionales en las trayectorias laborales de las mujeres*" publicado en 1999. A partir de datos del INE de cuatro censos de población, afirman que entre los años 1960 y 1970 el 60% de las mujeres de entre 20 - 24 años contaban con una educación básica.

Podemos comparar estas cifras con los datos obtenidos por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en su documento de "*Datos y Cifras del sistema universitario español*" del curso 2012-2013. En el mencionado documento, se mostraba que en el curso anterior (2011-2012) el 71,9% de los estudiantes universitarios entraban en sus facultades mediante la Prueba de Acceso a la Universidad (PAU). Para realizar este examen se necesita haber cursado la educación obligatoria, que era en un 70,8% de los hombres y un 72,9% de mujeres. Además, podemos argumentar su compromiso con sus estudios superiores con las calificaciones medias obtenidas, siendo de un 6,8 sobre 10 en el caso de los hombres y de un 7,04 en el caso de las mujeres.

En otras palabras, vemos como en menos de 50 años, de 1970 a 2012, la presencia e importancia de las mujeres en la educación ha sufrido un cambio drástico. Mientras que en el siglo XX encontramos que apenas poco más de la mitad de la población femenina joven tiene una educación básica, pasada la primera década del siglo XXI más del 72% de la población femenina de en torno a 17-20 años ha terminado su educación obligatoria y además sigue formándose para tener una educación superior y una proyección profesional.

Al seguir el recorrido estudiantil, podemos apreciar como el número de doctorandos es similar entre hombres y mujeres, según el mismo archivo del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Sin embargo, existe el hecho de que el 61,1% de las mujeres presentan su tesis antes de los 34 años, lo cual sucede en sólo un 51,1% en el caso de los hombres.

Estas cifras nos muestran que el reto de la mujer de tener la oportunidad de estudiar se ha disipado, pasando a tener una igualdad de condiciones respecto a los hombres en materia educativa (Domingo, 2010), sabiendo explotar esta oportunidad de manera eficiente como así lo indican las calificaciones obtenidas por éstas. Manuela Barcia Moreno (2005), añade "...sólo a través de la constancia, la autodisciplina, la fuerza de voluntad, dedicar muchas horas al trabajo, etc. pueden (las mujeres) conseguir avances profesionales." Claves que sin duda son indispensables para el éxito en el ámbito profesional.

Por lo tanto, podemos concluir que en menos de 50 años la mujer ha dado un salto educativo considerable en cuanto a sus expectativas en términos de educación (calidad y cantidad de formación). Sin embargo, como se mencionó en un reportaje realizado por Antena 3 Noticias el pasado 25 de Enero de 2015, este logro no se ha traducido en avances paralelos en cuanto a su inserción e incorporación en términos de igualdad en el ámbito laboral.

2.1.2 La mujer y el mercado laboral: antecedentes y su incorporación

En este apartado trataremos de analizar qué motivos llevaron a la mujer a incorporarse al mercado laboral, y los puestos que ocuparon. A este respecto, Cinca, Díez y Molina (1989), presentan indicios de que existe una clara relación entre los motivos que las impulsaron a trabajar y, los puestos en los que finalmente trabajaron.

En los comienzos, la incorporación de la mujer al trabajo en España vino provocada por factores de obligación. Es decir, una situación económica familiar crítica, bajos salarios o desempleo de alguno de los miembros o del cabeza de familia, hacían que la mujer buscará empleo. Pero esta incorporación sólo sucedía si éstas no tenían aún hijos o cuando éstos ya eran los suficientemente mayores para no precisar un cuidado materno (Guzmán y Mauro, 1999). Por consiguiente, al principio las mujeres eran trabajadoras en etapas transitorias de su vida para ayudar a solucionar una situación de crisis en el hogar, pero no como un modo de vida permanente. Esto explicaría que en la década de los 70, las mujeres trabajadoras y casadas de entre 15 y 39 años fueran tan sólo de un 15%.

Sin embargo, los motivos por los cuales las mujeres se incorporaban al mercado laboral fueron evolucionando, al igual que por ello ha cambiado su papel en él. Han pasado de ser mujeres que trabajan temporalmente por necesidad, a ser mujeres que enfocan su trabajo como un paso hacia la auto-realización (Domingo, 2010) y que su carrera profesional es sin duda un impulso natural en su desarrollo. Así, las cifras de la tasa de Actividad Femenina del INE de 1997 a 2013 arrojan un aumento paulatino de la tasa de actividad femenina, frente a estabilidad de las cifras masculinas.

Tabla 1: Porcentajes de la Tasa de Actividad en España

Período	Tasa de Actividad Femenina	Tasa de Actividad Masculina
1997	39%	65%
2002	41%	66%
2007	48%	68%
2012	53%	67%
2013	53%	66%

Fuente: INE (datos actualizados a 21/02/2014)

En relación a estos motivos por los que las mujeres necesitaban o querían trabajar, aceptarían unos puestos de trabajo u otros. Esto no es más que la causa de que inconscientemente comience en nuestra sociedad la adjudicación de ciertos cargos a las mujeres, dada su educación y su dedicación a ellos (Guzmán y Mauro, 1999). Por ejemplo, a finales de la década de los 60, un tercio de estas mujeres trabajadoras se dedicaban a los servicios domésticos, trabajando en otras casas y colaborando con las tareas del hogar como trabajo remunerado junto con la responsabilidad de su propia vivienda. Sin embargo, sólo un quinto de las trabajadoras se dedicaban a las industrias manufactureras, yendo poco a poco decayendo hasta los 80 y dejando el lugar a más hombres. Estas fueron las dos áreas principales en las que las primeras mujeres trabajadoras destacaron, por encima de las de comercio, de salud o de la enseñanza, que fueron saturadas por las mujeres en épocas posteriores. Es por esto que se asociaron trabajos no cualificados como el cuidado de mayores o de limpieza de oficinas a puestos destinados a mujeres.

Poco a poco, esto fue evolucionando hasta encontrarnos a mediados de los 80 con mujeres jóvenes algo más formadas. Así obtuvieron puestos como oficinistas, secretarías o vendedoras, disminuyendo su incorporación a trabajos de industrias. Este suceso fue a raíz del mayor nivel de educación mencionado anteriormente.

La mayor presencia de las mujeres en el ámbito laboral fue poniendo paulatinamente en evidencia las dificultades que en el mundo del trabajo remunerado les afectaba fundamentalmente a ellas, en comparación con sus compañeros varones: las exigencias de la llamada "doble-presencia" (anteriormente conocida como "doble-jornada") - las mujeres afrontan las tareas doméstico-familiar junto con la vida laboral produciéndose así una duplicidad de su jornada (Torns, 2001); el llamado "techo de cristal" - los frenos en la cultura organizacional que la asunción por parte de las mujeres de las responsabilidades familiares (cuidado de los hijos o de los mayores junto con el cuidado del hogar) suponen en su promoción profesional (Sarrió, Barberá, Ramos, y Candela, 2002). Es entonces cuando comienza a hablarse del término "*sesgo de género*".

Este nuevo sesgo fue estudiado en 2002 por Eagly y Karau, en su desarrollo de "Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia las mujeres líderes". En este estudio, los autores concluyeron, entre otros hechos, que las mujeres son percibidas como menos capaces, frente a los hombres, ante puestos de mando. En la misma línea, García-Retamero y López Zafra (2006) comentan en su estudio que cuando la mujer va a conseguir un ascenso en su carrera

profesional, éste se debe no tanto a su cualificación como a la suerte. Esto no hace más que demostrar que la mujer se ha enfrentado sin duda a una barrera de cristal por su condición de género.

2.1.3 Consecuencias sociales sobre esta evolución

A raíz de esta nueva situación social, la mujer ha ganado presencia en este ámbito laboral y empresarial. Algunos ejemplos de esta nueva realidad son: el derecho a una baja por maternidad desde 1922; la creación de un Instituto de la Mujer en 1983 y, el Ministerio de Igualdad en 2008, entre otros. Aun así, hoy encontramos datos relevantes que siguen mostrando que a este respecto existe aún desigualdad; los hombres llegan a cobrar un 16,4% más que las mujeres en un mismo puesto dentro de la UE, como la Comisión Europea admitió en Abril de 2014 en una de sus notas de prensa.

En este entorno de desigualdad encontramos historias relevantes de mujeres que han ejercido un influjo importante en distintos ámbitos: empresarial, político, cultural, social, etc.

- Las primeras mujeres europeas que pudieron ejercer por primera vez su derecho a voto lo hicieron en 1907 en Finlandia
- Sirimavo Bandaranaike - conocida como la Sra. B - quien en 1960 fue la primer mujer en conseguir el cargo de Primer Ministro de un país
- En 1963 Valentina Tereshkova fue la primera mujer en ir al espacio
- Isabel Perón fue la primera presidenta de Argentina, y la primera mujer en ostentar ese cargo (1974)
- Michelle Bachelet, presidenta de la República de Chile, fue primera mujer encargada de *ONU Mujeres* en 2010
- En las empresas que cotizan en el Ibex 35 hay 78 consejeras
- La Iglesia nombró a la primera mujer obispo, Libby Lane, en 2014
- 17 países del mundo tienen mujeres al frente de su Gobierno

Una de las consecuencias más relevantes de la incorporación de la mujer en el ámbito laboral de manera plena es el balance o conciliación de la vida familiar y laboral. Ante esta situación en la que el género femenino puede optar por una vida familiar y/o laboral se le plantea a la mujer una *doble-presencia*. Se acuñó este término para aludir a aquellas mujeres que optaron por compatibilizar su carrera profesional con su presencia y responsabilidad en su vida familiar (Torns, 2001).

Según Sandalio Gómez y Carlos Martí (2004), la conciliación trabajo-familia se realiza cuando la persona está satisfecha sobre su tiempo para ambos mundos, es decir, cuando las dos partes se realizan satisfactoriamente para la persona en cuestión. Este puede constituir un nuevo reto no sólo para las mujeres, sino también para los hombres.

A su vez, esta conciliación de las distintas actividades de la mujer supone una nueva situación en el hogar y con ella una reestructuración de la familia. Es decir, la mujer muestra su decantación por esta doble-presencia, teniendo efectos secundarios en la familia. Algunas de

las consecuencias de esta reestructuración es el hecho de que en la actualidad las familias tienen un número menor de hijos, lo que supone una reducción de la tasa de fecundidad - número de hijos por mujer en edad fértil, comprendida ésta entre los 15 y 49 años. Esta tasa debería ser de 2,1 hijos por familia (tasa de reemplazo poblacional) para así asegurar la sostenibilidad en la sociedad y evitar un progresivo envejecimiento de la población (Donoso y Carvajal, 2009). Sin embargo, en 2013 los datos españoles del INE arrojan una tasa de 1,27, por debajo de la tasa que correspondería.

Estos hechos quedan totalmente argumentados por Almudena Moreno Mínguez, trabajadora en el CIS, quien escribió en 2007 "Familia y empleo de la mujer en los regímenes de bienestar del sur de Europa". En este estudio demuestra la relación indirecta entre la tasa de fertilidad y la tasa de actividad femenina. Centrándose en los hogares con niños de en torno a 6 años, ha analizado cómo en estas circunstancias, la tasa de empleo de las madres disminuye, al contrario que la de los padres, los cuales se responsabilizan de los mayores gastos que un hijo y su educación suponen. En España, comparado con la media europea (tabla inferior), estos datos se llevan al extremo. Así pues, la tasa media de actividad de las mujeres españolas disminuye respecto a la tasa europea, mientras que la tasa de los hombres aumenta de manera considerable.

Tabla 2: Tasa de Actividad por sexo en España y Europa en el año 2007

Varones Europeos	Varones Españoles	Mujeres Europeas	Mujeres Españolas
65,4%	68,4%	49,8%	48,4%

Fuente: INE; Tasa de Actividad por país, grupo de edad, periodo y sexo; Europa y España; 15 años y más; 2007

De igual manera, esta reestructuración sobrevenida por la incorporación de la mujer al terreno laboral tiene consecuencias en el aumento de la tasa de divorcios y la consecuente aparición de familias mono-parentales. Este hecho, fue investigado y constatado por Gómez y Martí (2004) que para ello, aplicaron una encuesta a una muestra de 300 mujeres. Los datos del INE a este respecto, ratifican esta realidad poniendo en evidencia que el número de divorcios en 2003 fue de apenas 45.500, mientras que en 2012 superó los 104.000.

Otra de las consecuencias de que la mujer haya optado por su desarrollo profesional como objetivo clave de su crecimiento personal nos sitúa en el terreno de lo económico. Así pues, el hecho de que las familias puedan tener dobles ingresos por parte del hombre y de la mujer contribuye a aumentar el poder adquisitivo familiar con los que poder garantizar el estado de bienestar social. Es más, Mínguez (2007) llega a afirmar incluso que el precio de las viviendas subió como consecuencia de que las parejas aumentaran su poder adquisitivo. Otros factores podrían verse afectados por este hecho, como los tipos de interés a largo plazo, el número de viviendas desocupadas y, el proceso de individualización de las viviendas (reducción del tamaño de las viviendas). Asimismo, todo esto no lleva más que a retrasar el momento de emancipación de los hijos, aumentando también la edad de las madres primerizas, siendo cada vez mayores y llegando a superar los 30 años - por encima de la media europea.

2.1.4 Conclusiones de la incorporación de la mujer al mercado laboral

Con todo esto, podemos ver las diversas consecuencias sociales del hecho de la incorporación de la mujer al mercado laboral. Este cambio social queda apoyado por María Elisa Molina, en su tesis sobre las "Transformaciones Histórico Culturales del Concepto de Maternidad y sus Repercusiones en la Identidad de la Mujer" (2006). En ella concluye que el papel de la madre a lo largo de la historia y sus implicaciones han ido cambiando desde los orígenes de la humanidad, y que esta evolución ha ido pergeñando un cambio en la crianza de los hijos, en la cultura, y en las tradiciones. Afirma que el actual papel de la mujer y sus consecuencias en los distintos ámbitos sociales son las más inciertas vistas hasta el momento, pues nunca ha supuesto un cambio tan amplio como el de ahora.

Hay que destacar que estos cambios sociales plantean posiciones controvertidas. Un claro ejemplo de este hecho es el debate abierto por la Presidenta del Círculo de Empresarios, Mónica de Oriol, durante la XXV Asamblea Plenaria del Consejo Empresarial de América Latina (CEAL). Ante su defensa de la no contratación por parte de las empresas de mujeres de entre los 25 y 45 años por encontrarse en edad fértil, la guerra dialéctica se abrió. Su argumento se veía apoyado no sólo en el coste que supone para la empresa la baja de maternidad de la madre, sino también su menor productividad diaria desde su reincorporación por encontrarse condicionada a los hijos que la esperan en casa y, el segundo plano en el que su trabajo puede quedar.

Entre algunos de los más sonados contra-argumentos del otro extremo ante esta afirmación, están las declaraciones del Director General de *Infojobs*, Jaume Gurt, quien afirmó en el periódico Economía Digital el pasado Octubre de 2014, que para determinados puestos sólo busca mujeres (coincide con el título de su artículo). En él, señala que aún con el conocimiento de que la contratación de empleadas supone un mayor coste, este gasto queda más que justificado si con ello se contribuye a aumentar el número de miembros de la familia. Y manifiesta que a pesar de las consecuencias financieras, las mujeres tienen una mayor capacidad de relación interpersonal con sus empleados y unas dotes excelentes para la comunicación y la protección de los mismos. Llega a considerarlas más capacitadas que los hombres para ciertos cargos, como por ejemplo la Dirección de Estrategia.

Sin dejarnos llevar por el calor de las ideas enfrentadas en polos opuestos, podemos concluir que la mujer ha protagonizado una evolución en el entorno laboral, con los consecuentes cambios sociales que esto implica. Ante este hecho, empieza a destacar la diversidad opiniones, siendo algunas favorables ante el cambio sucedido y destacando la relevancia que algunas de las características intrínsecas de las mujeres pueden tener en el mundo empresarial.

2.2 La capacidad para gestionar la diversidad cultural

Fue ya en 1999 cuando la revista *Today* realizó una encuesta a 1.000 personas sobre las diferencias entre los directivos y las directivas. Los datos que arroja esta encuesta refuerzan la idea de que hombres y mujeres tienen estilos distintos de mando y gestión, sin ser mejor uno

respecto al otro (Heredia, Tará y López, 2000). El propósito de este apartado consiste en estudiar si esta diferencia de mando y de gestión, y en concreto de gestión de equipos multiculturales, puede deberse a las características intrínsecas de la mujer.

2.2.1 Características y capacidades que se requieren en la gestión de equipos multiculturales

Sobre las mencionadas diferencias de estilo de dirección, Jan Grant afirmó en 1988: "En lugar de forzar a las mujeres a encajar en el éxito del rol masculino de gestión empresarial, las organizaciones deberían reconocer las cualidades de gestión únicas que las mujeres poseen por su propia cuenta" ¹. A raíz de esta idea defendida a finales de los 80, la autora concretó las características más relevantes de la mujer en las organizaciones:

1. Comunicación y Cooperación
2. Afiliación y vínculo
3. Poder
4. Concreción
5. Emotividad y Vulnerabilidad
6. Empatía

Comenzando por la primera de ellas, Grant destacó la mejor comunicación que las mujeres presentan para cooperar en la toma de decisiones entre todos los miembros del equipo. A la hora de trabajar con distintas culturas en un mismo grupo, esta cooperación y participación puede llegar a ser relevante para obtener las sinergias esperadas de este universo de valores. "Estas oportunidades y colaboraciones entre todos los miembros de un equipo no hace más que favorecer el bienestar psicológico", afirmó la autora.

Respecto a la afiliación, destaca cómo el sentimiento de pertenencia a un grupo es necesario en el día a día de la empresa, más aún cuando se trata de personas extranjeras que deben integrarse en un nuevo grupo perteneciente a una cultura distinta. En relación al poder, Grant explicita que se refiere al poder del grupo y por el grupo, no sobre él. Éste, es gestionado por el género femenino, de una manera que contribuye a transformar y beneficiar las relaciones internas en las organizaciones. Ahora bien, no aprecia ventajas de esta gestión del poder por parte de las mujeres a la hora de trabajar con equipos multiculturales. En cambio, si se aprecian beneficios en lo referente a la actitud de escucha empática y emotividad.

A estas cualidades, cabe añadirles las conclusiones sobre el tipo de liderazgo y la toma de decisiones según cada género de Pérez y Morales. Estos profesores de la Universitat de València llevaron a cabo un estudio en 1995 titulado "Factores Psicosociales que inciden en el acceso de las mujeres a los puestos de dirección". En él, tomaron como muestra a 1.000 personas con el objetivo de estudiar los estilos de dirección autocrático – basado en la autoridad, el respeto y la firmeza como capacidad de mando–; burocrático – con una búsqueda de la eficacia y la capacidad de organización– y; sociocrático – uso de la comprensión y

¹ Texto original: "*Instead of forcing women to fit the male model of managerial success, organizations should recognize the unique managerial qualities that they possess in their own right*".

comunicación hacia los subordinados como comportamiento social. Los resultados de este estudio arrojan que los estilos de liderazgo masculino están asociados a modelos burocráticos y autocráticos de gestión en un 36%, y de tan solo un 4% al último estilo. En cambio, la muestra considera que las mujeres directivas emplean como estilo de dirección el burocrático en un 19% de los casos, y el estilo sociocrático en 64%. Sin embargo, no se asocia a la mujer con un estilo de dirección autocrático (un 0%).

A estas cifras se le suma la inclinación de los encuestados por los perfiles burocráticos y sociocráticos, descartando el tradicional estilo de dirección masculino basado en la autoridad por el cargo. Así, puede reflejarse cómo se prefiere por parte de los subordinados aquellos estilos de gestión en los que hay un trato de la relación profesional más humanista, cercana y emotiva.

En esta línea, otros autores que han realizados estudios comparativos de la literatura relacionada con la trayectoria profesional de las mujeres directivas, como Selva, Sahagún y Pallarès (2011), completaron el elenco de características relevantes de las mujeres en las organizaciones con competencias tales como: la creatividad, la visión de negocio, la capacidad de planificación y organización, junto con la tolerancia a la frustración.

2.2.2 Conclusiones sobre las características y capacidades de la mujer

Es por esto que se puede considerar que las mujeres que trabajan en las organizaciones poseen dotes de negociación que se refuerzan por su capacidad de escucha y su empatía, así como su inclinación hacia el consenso por la colaboración de todo un grupo más que la autoridad dictatorial. Podemos comenzar a intuir por tanto, que valores como la colaboración y la inclinación por el diálogo aportados a las organizaciones por el género femenino, añadirán valor en la gestión de la diversidad cultural, pues tanto como subordinadas o como directivas, tendrán estas características intrínsecas que aflorarán a la hora de enfrentarse a distintas situaciones empresariales.

Además, se puede apreciar una identificación de las mujeres con la autoridad del Valer (valía personal) y no con la autoridad del Poder, más asociada al género masculino. Esto se debe a su estilo de liderazgo y su atención a las opiniones y percepciones del equipo, que hacen de su dirección un liderazgo más cercano y participativo. A esta idea se le suman las características aportadas por Helgesen (1990), quien habla de dos niveles de relación de las mujeres dentro de una empresa. Hay un nivel horizontal basado en la interacción y mínima jerarquización en la organización, y un nivel vertical basado en la intuición y empatía femenina para la resolución de problemas.

Por lo tanto, podemos afirmar que la mujer cuenta con ciertas capacidades intrínsecas que desarrolladas y usadas de manera más acentuada que lo hombres, pueden hacer de la gestión de la diversidad cultural una tarea más sencilla, eficaz y cercana desde la perspectiva de los subordinados. Son su mayor empatía, sus dotes para la comunicación y su capacidad de consenso las que ayudan en las organizaciones interculturales a la integración de los equipos donde el valor de la persona y el respeto por las diferentes culturas cobran gran importancia.

3. Metodología

Como se indicó en el apartado *b* de la Introducción de este estudio, la herramienta de análisis elegida para explorar esta realidad ha sido la entrevista. Creemos necesario dedicar un pequeño espacio a la justificación del uso de esta herramienta para el análisis de nuestro estudio de campo.

3.1 ¿Por qué, para qué y cómo de las entrevistas?

El objeto de estudio propuesto plantea problemas de medición que hacen inabordable este trabajo desde un enfoque cuantitativo por lo que, hemos estimado se podrían solventar con un planteamiento analítico de corte cualitativo. Al no haber encontrado un cuestionario que describa con validez y fiabilidad la realidad explorada, y siendo que nuestro objetivo es realizar una aproximación a esta realidad a partir de lo testimonial, se ha considerado correcto el uso de entrevistas para la obtención de datos.

A pesar de lo poco medible que esta técnica puede resultar, se ha dado prioridad a la calidad de la información obtenida y no a la cantidad, al contrario de lo que puede ocurrir con métodos puramente cuantitativos (Mintzberg, 1979). Por lo tanto, el objetivo de estas entrevistas será obtener testimonios de las mujeres seleccionadas que sean relevantes para extraer conclusiones sobre nuestra hipótesis de partida.

Debido a esta elección, el proceso de actuación desarrollado dentro nuestra metodología fue el siguiente:

- a) Selección de una muestra representativa que aporte información válida y relevante. Esta selección se realizará cumpliendo las características de los escenarios, estudiados también dentro de este primer paso.
- b) Diseño de las entrevistas mediante una estructura base adaptada a cada escenario. Esta estructura base se incluye en los anexos.
- c) Realización de las entrevistas y posterior transcripción.
- d) Por último, se analizará la información extraída (resultados) de este proceso para poder pasar posteriormente a las conclusiones finales.

3.2 Muestra

Se ha estudiado hasta aquí la proyección profesional de la mujer y las características que pueden resultar relevantes en determinadas situaciones empresariales. Sin embargo, para la selección de la muestra, debemos atender también a la otra cara de nuestra moneda, las empresas y su nuevo entorno global e internacional. Las organizaciones de hoy en día buscan poder trabajar en equipo multiculturales, que aporten mayores sinergias y distintos puntos de vista. Sin miedo a una potencial uniformidad entre las culturas derivada de su coexistencia (Díaz-Polanco, 2005), las empresas internacionales buscan una mayor variedad en las nacionalidades de sus equipos, aprovechando sus oficinas en distintos países y los intercambios entre ellas (García Echevarría, 1996).

Ante esta nueva situación de diversidad cultural, es importante “adoptar medidas de organización curricular que ayuden al empleado de otras culturas a poder relacionarse con las personas de su entorno laboral de forma efectiva” (Delgado, 2012). Dado este nuevo paso en la gestión de un equipo humano multicultural, se ha considerado relevante reflejarlo en la muestra para las entrevistas.

Debido a esta nueva situación global de las empresas y el intercambio de personas entre sus oficinas junto con la diferente trayectoria que estas personas puedan tener, confirmamos las variables escogidas para la selección de nuestra muestra. Recuperando lo mencionado en el apartado 2.c de la Introducción de este estudio, las variables elegidas han sido: el nivel de responsabilidad que tiene la mujer entrevistada (ocupar puesto de dirección o no) y, si está en condición de expatriada o, por el contrario está trabajando en su entorno cultural. Dada esta doble perspectiva de cada variable, de su combinación hemos obtenido cuatro situaciones. Dentro de cada una de ellas se buscó a una mujer que se reflejara en este perfil y estuviera familiarizada con el escenario seleccionado, tanto por ser su situación actual como por haberlo sido en el pasado. Teniendo en mente este proceso, nuestra muestra final para las entrevistas ha sido la siguiente – *situación, detalle, mujer, empresa*:

- S.1 Mujer trabajadora que recibe compañeros internacionales y/o de otras culturas
(No ocupa puesto de dirección; trabaja en España)
Carmen Rivas Escrigas (Mediobanca)
- S.2 Mujer trabajadora que recibe empleados internacionales y/o de otras culturas
(Ocupa puesto de dirección; trabaja en España)
Mar Ares Martín (Ernst & Young - en adelante "EY")
- S.3 Mujer trabajadora con baja responsabilidad que puede encontrarse en una nueva cultura
(No ocupa puesto de dirección; está expatriada)
Lucía Romero Tejera (SDG Consulting - en adelante "SDG");
- S.4 Mujer trabajadora con alta responsabilidad que puede encontrarse en una nueva cultura
(Ocupa puesto de dirección; está expatriada)
Pilar Pla de la Rosa (International Business Machines Corp. - en adelante "IBM")

3.3 Diseño de las entrevistas: planteamiento

Dado que nos enfrentamos a cuatro entrevistas diferentes debido a la variedad de escenarios que queremos analizar, se ha desarrollado una serie de preguntas libres y semiestructuradas repartidas en cuatro bloques.

El primero de ellos tiene como finalidad la elaboración de un breve perfil tanto de la entrevistada como de la empresa en cuestión. Esto nos permitirá ponernos en situación al poder conocer la trayectoria profesional de la mujer y ayudará a confirmar el carácter internacional de la organización.

El segundo bloque aborda la diversidad cultural del departamento en concreto en que la entrevistada trabaja o trabajó. Trataremos de obtener información para situar tanto los

motivos como las características de esta diversidad cultural: si la presencia de personas internacionales en la oficina es un objetivo impuesto por la empresa, qué tipo de culturas se ven involucradas, la duración de su estancia, etc.

El tercer conjunto de preguntas indagará sobre la experiencia de la entrevistada en materia de gestión de la diversidad cultural. En este bloque se le preguntará sobre el proceso de acogida (si trabajan en su país) o de adaptación a la nueva cultura (si se encuentra en condición de expatriada), según corresponda; sobre las dificultades y satisfacciones encontradas en la relación profesional con las distintas culturas; sobre las características personales como mujeres que las ayudaron en este proceso de gestión multicultural y la percepción que tienen éstas al respecto. En relación a estas características, se recogerá información de las cualidades estudiadas en el marco teórico y de otras que pudieran aparecer a lo largo de las entrevistas. En la siguiente tabla se presentan clasificadas el total de características exploradas en las entrevistas.

Tabla 3: Características a preguntar en las entrevistas y breve descripción

Grupo	Característica	Definición
Características relacionadas con la Comunicación	Uso de la comunicación	Promover el diálogo dentro de los equipos
	Capacidad de escucha	Disponibilidad para dar oportunidad a expresarse a los miembros del equipo
	Búsqueda de la cooperación	Fomento de la participación entre los miembros del equipo
	Búsqueda de consenso	Conseguir alcanzar un acuerdo dentro del equipo sobre las decisiones tomadas y trabajo a realizar
	Expresión concreta	Capacidad de síntesis a la hora de comunicar
Características relacionadas con la Emotividad	Adaptación	Capacidad de adecuación al entorno
	Sentimientos de Afiliación y Vínculo	Capacidad de desarrollar una unión dentro de un grupo
	Vulnerabilidad	Sentimiento de inseguridad dentro un equipo
	Emotividad y empatía	Preocupación por los miembros del equipo y sus sentimientos
	Tolerancia a la frustración	Capacidad de gestionar situaciones que generen conflictos personales y/o profesionales
	Pasión y extroversión	Muestra de entusiasmo hacia las tareas y labores a realizar
Características relacionadas con la Interacción	Tipo de liderazgo	Autocrático, burocrático o sociocrático, atendiendo a la bibliografía estudiada en el marco teórico
	Planificación y organización	Capacidad de estructurar y ordenar las tareas propias y las labores dentro de un equipo
	Capacidad Negociadora	Habilidad de acordar y dialogar buscando un objetivo
	Nivel de Interacción	Horizontal: preferencia hacia relaciones cercanas y humanas; o vertical: atendiendo a las jerarquías
	Relevancia del poder	Respeto y aceptación hacia las mujeres en cargos de alta autoridad y responsabilidad
Características relacionadas con el Negocio	Creatividad y visión de negocio	Atención a las perspectivas de futuro y búsqueda de la innovación a la hora de trabajar en equipos
	Atención al detalle	Interés mostrado hacia pequeños elementos
	Aversión al riesgo	Prudencia a la hora de tomar decisiones influenciado por el perfil analítico

Fuente: Elaboración propia

Por último, se le invita a la entrevistada a describir un perfil ideal sobre una persona gestora de equipos humanos multiculturales; su opinión sobre la evolución de este tipo de gestión; y se le pide una breve recomendación para una mujer que fuera a enfrentarse a un equipo culturalmente diverso.

No obstante, a pesar de existir un guion de entrevista con un determinado elenco de preguntas, la intención en el transcurso de las entrevistas no ha sido agotar todas las cuestiones al detalle, sino dar cauce de participación a las entrevistadas para explorar precisamente sus vivencias de manera espontánea y natural, centrandó la atención especialmente en el bloque tercero. Estos bloques y las preguntas concretas están anexadas en el punto 8 de este estudio.

3.4 Presentación de los datos obtenidos en las entrevistas

A continuación, se expondrán las respuestas de nuestras entrevistadas según el bloque correspondiente de cuestiones. Se ha organizado de tal forma que se presenta por cada conjunto de preguntas las respuestas obtenidas de cada situación según el escenario analizado.

BLOQUE I: Perfil de la entrevistada y perfil de la empresa

Para ofrecer una clara visualización de los perfiles de las entrevistadas y de los perfiles de las correspondientes empresas, se han recogido los datos en las siguientes tablas respectivamente:

Tabla 4: Presentación de los perfiles de las entrevistadas

Preguntas	S1: Carmen Rivas	S2: Mar Ares	S3: Lucía Romero	S4: Pilar Pla
Edad	22 años	51 años	23 años	49 años
Situación Familiar	Independizada en Madrid; Origen gallego	Casada con dos hijos; Origen vallisoletano	Familia numerosa en casa; Origen madrileño	Madre soltera; Origen andaluz
Estudios	Graduada en A.D.E por la Universidad Pontificia Comillas	Licenciada en Económicas por la Universidad de Valladolid	Graduada en Ingeniería Industrial por ICAI	Licenciada en Matemáticas y Ciencias Exactas por UCM
Empresa	Mediobanca	Ernst & Young	SDG Consulting	IBM
Años de Experiencia	1 año	12 años	8 meses	26 años
Principales Responsabilidades en su puesto	Como analista: <ul style="list-style-type: none"> • Traducciones • Búsqueda de datos • Asistencia a reuniones • Análisis de inversiones 	Como Directora del departamento de Transaction Support (TS): <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de equipos • Planificación de proyectos • Relaciones comerciales 	Como analista: <ul style="list-style-type: none"> • Analizar datos y tendencias • Organizar datos de demandas, costes... • Asistencia a reuniones • Relación con directivos 	Como Directora de Proyectos de Banca: <ul style="list-style-type: none"> • Instalación de programas informáticos • Creación y gestión de equipos • Relaciones comerciales
Culturas con las que tuvo contacto	Franceses, Italianos, Alemanes, Españoles	Italianos, Franceses, Ingleses, Árabes, Latinoamericanos, Estadounidenses, Indios, Españoles	Belgas, Holandeses, Alemanes, Ingleses, Italianos, Españoles	Griegos, Chipriotas, Latinoamericanos, Estadounidenses, Indios, Tailandeses, Españoles
País en condición de expatriada	---	---	Bélgica	Grecia, Chipre, Brasil, Perú, Méjico, India, Tailandia, EE.UU.
Duración de su estancia	---	---	8 meses	En torno a 1 año por proyecto
Motivos de la expatriación	---	---	Por el desarrollo del proyecto; no hubo una solicitud previa	Por el desarrollo del proyecto; no hubo una solicitud previa

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las entrevistas

Tabla 5: Presentación de los perfiles de las empresas

Preguntas	S1: Carmen Rivas Mediobanca	S2: Mar Ares Ernst & Young	S3: Lucía Romero SDG Consulting	S4: Pilar Pla IBM
Principal actividad	Banco de inversión	Firma de servicios profesionales	Firma consultora	Empresa de tecnología y consultoría
Países en los que está presente	10 oficinas en Italia, Inglaterra, Francia, Luxemburgo, Alemania, España, Rusia, Turquía, EE.UU.	150 países clasificados en 4 áreas: EMEIA (Europa, África, India, Oriente Medio), Latinoamérica, Asia-Pacífico y Japón	10 oficinas en Inglaterra, Italia, Francia, España, Portugal, Chipre, Grecia, Alemania, Argelia y EE.UU.	Presente en más de 170 países como EE.UU., China, Japón, India, Israel, Suiza, Francia, Austria, España
Número de empleados	3.000	175.000; 1.750 en Madrid; 160 en TS	122	386.000
Programas de intercambio para empleados	No	<ul style="list-style-type: none"> • <i>New Horizons</i>: para empleados que muestren una gran proyección profesional (área EMEIA) • <i>Intercambios</i>: oportunidad de pasar hasta 1 año en el extranjero 	No	No

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las entrevistas

BLOQUE II: La diversidad cultural en su departamento

Siguiendo la estructura del bloque anterior, en esta agrupación de preguntas se ha diseñado una tabla que recoge la información pertinente en opinión de la entrevistada sobre la gestión de la diversidad cultural (G.D.C.) junto con los testimonios sobre su experiencia al respecto y, los posibles beneficios y/o dificultades encontradas. La tabla resultante es la que se muestra a continuación:

Tabla 6: La gestión cultural vivida y percibida por la mujer

Situación	Importancia de la G.D.C.	Experiencia	Beneficios	Dificultades
S1: Carmen Rivas	– Alta relevancia – Nacida como adaptación a los proyectos, no como objetivo	Tuvo trato con culturas mediterráneas con valores similares, y con culturas nórdicas más dispares que hicieron de la adaptación un proceso más complejo	Añade valor como mezcla de distintos puntos de vista y conocimientos	Necesidad de homogeneizar métodos de trabajo junto con barreras lingüísticas y comunicativas
S2: Mar Ares	– Alta relevancia con empleados y clientes – Nacida como adaptación a los proyectos, no como objetivo	El trato con culturas mediterráneas y latinoamericanas es muy sencillo, pero algunas como las francesas o árabes son más complicadas	Aporta valor gracias a las sinergias producidas. También crea redes internacionales que generan oportunidades	Mantener un límite de en torno a un 5% de empleados internacionales en los equipos para minimizar las dificultades
S3: Lucía Romero	– Alta relevancia – Nacida como adaptación a los proyectos, no como objetivo	Tras la difícil adaptación por su escasa experiencia y edad, ahora valora la honestidad nórdica y pero discrepa en alguno de sus enfoques de trabajo	Contacto con otros métodos de trabajo que pueden mejorar el proceso; valores destacados de otras culturas que facilitan las relaciones entre personas	Dificultades de adaptación a la cultura dominante (valores, metodología de trabajo, idioma), se precisa de respeto y tolerancia
S4: Pilar Pla	– Alta relevancia – Nacida como adaptación a los proyectos, no como objetivo	Su trato con las culturas mediterráneas fue agradable, sin embargo se encontró en conflictos en Méjico, Tailandia e India debido a la religión y el idioma	Considera necesario la integración de personas internacionales, aportan valores y conocimientos únicos (debe haber un número mínimo)	Complejidad a la hora de anar culturas para conseguir una metodología, rutina, y valores de trabajo. Se le añade, en ocasiones, las barreras lingüísticas

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las entrevistas

BLOQUE III: La gestión de la diversidad cultural

Nos encontramos frente al bloque principal de este estudio, y es por esto que se ha elaborado la siguiente tabla resumen sobre las características mencionadas por las entrevistadas como relevantes en la gestión de equipos multiculturales. En dicha tabla se recoge, para cada característica, lo comentado por cada mujer (S1-S2-S3-S4) según el siguiente esquema:

1. La importancia de estas cualidades/características y/o competencias en relación a la gestión de equipos multiculturales y la resolución de conflictos que puedan aparecer.
2. La percepción por parte de la entrevistada sobre la tipificación o no de dicha característica y su asociación al género femenino.
3. Algún otro comentario particular que pudiera ser relevante para el análisis.

Tabla 7: Análisis de las características/competencias relevantes en la gestión de equipos multiculturales.

Característica		Resolución de problemas en un equipo multicultural	Percepción de estar o no tipificado al género femenino	Comentarios u observaciones
USO DE LA COMUNICACIÓN	S1: Carmen Rivas	Ayuda a evitar la aparición de conflictos	No, ha encontrado directivos muy comunicativos	Según la cultura puede variar; las culturas nórdicas frente a las mediterráneas (italianos, griegos...)
	S2: Mar Ares	Alta relevancia, la comunicación es importante en toda situación	Si, considera que los hombres son menos comunicativos	La cultura puede influir, en su experiencia la cultura asiática no es tan abierta a comunicarse
	S3: Lucía Romero	Es importante que haya buena comunicación entre todos los miembros de un equipo	No, ha trabajado con hombres muy comunicativos	Puede variar según la cultura; las culturas nórdicas son menos abiertas
	S4: Pilar Pla	Es importante la comunicación tanto dentro como fuera de un equipo	No, lo asocia a la personalidad	Puede resultar más complicado entre distintas culturas
SABER ESCUCHAR	S1: Carmen Rivas	El saber escuchar implica permitir expresarse a una persona, lo que ayuda a evitar y solucionar conflictos	Si, las mujeres son más abiertas a escuchar	Puede variar según la cultura
	S2: Mar Ares	Es importante para el buen funcionamiento de un equipo	Si, algunos hombres no dan oportunidad a expresarse	
	S3: Lucía Romero	Es una cualidad importante para evitar conflictos	No, lo asocia a la personalidad	
	S4: Pilar Pla	Cualidad necesaria para el adecuado desarrollo del proyecto	No, lo asocia a la personalidad	
BÚSQUEDA DE LA COOPERACIÓN	S1: Carmen Rivas	Alta relevancia para desarrollar un trabajo correctamente	No, lo asocia a la personalidad	Puede variar según la cultura; en su experiencia los alemanes son más individualistas
	S2: Mar Ares	Alta relevancia, se debe de buscar la cooperación siguiendo las decisiones de la dirección	Si, las mujeres tienen una mayor preocupación por esta cooperación	En ocasiones, la búsqueda de la cooperación puede llevar a una pérdida de la autoridad

Característica		Resolución de problemas en un equipo multicultural	Percepción de estar o no tipificado al género femenino	Comentarios u observaciones
BÚSQUEDA DE LA COOPERACIÓN	S3: Lucía Romero	Dada su posición no está en su mano decidirlo, pero lo considera importante	Si, cree que las mujeres hacen más énfasis en esta cooperación	Ayuda a evitar la frustración Depende de la cultura
	S4: Pilar Pla	Considera que es la manera de tomar una decisión	No, considera que hay mujeres muy autoritarias	Si no se consigue una decisión por la cooperación habrá que imponerla (convencer o imponer)
BÚSQUEDA DEL CONSENSO	S1: Carmen Rivas	Muy importante para que el equipo realice un buen trabajo	No, tanto hombres como mujeres lo buscan	Su búsqueda puede variar según la cultura
	S2: Mar Ares	Importancia media, el equipo debe estar conforme con las decisiones	Si, otros directivos no tienen esta preocupación por las opiniones de grupo	No se debe perder la autoridad en la búsqueda del consenso
	S3: Lucía Romero	Su ausencia puede provocar problemas dentro del grupo	No, lo asocia a ambos perfiles	
	S4: Pilar Pla	Es la manera más eficaz de evitar conflictos	No, lo asocia a ambos perfiles	En ocasiones hay que recurrir a la autoridad e imponer la decisión
EXPRESIÓN CONCRETA	S1: Carmen Rivas	Alta relevancia, sobre todo cuando conviven distintas metodologías de trabajo	No, hay también hombres muy concretos al hablar	Si, otras culturas siguen cada paso sin dar lugar a la adaptación
	S2: Mar Ares	Importancia alta, hay que ser conciso al comunicar	No, lo asocia a la personalidad	
	S3: Lucía Romero	Tener una comunicación práctica y directa hace de la organización de un equipo un proceso más sencillo	No, lo asocia a la personalidad	Hay una influencia por parte de la cultura; ser metódico o dejar lugar a la improvisación
	S4: Pilar Pla	Tiene una alta relevancia, hace de las reuniones procesos más cortos pero eficaces	No, lo asocia a la personalidad	Varía según la cultura, lo que puede generar conflictos

Característica		Resolución de problemas en un equipo multicultural	Percepción de estar o no tipificado al género femenino	Comentarios u observaciones
ADAPTACIÓN	S1: Carmen Rivas	Importante para comprender los nuevos métodos de trabajo, idioma, y rutina de la oficina	Si, las mujeres se adaptan con mayor facilidad	En su experiencia, los miembros de su equipo la ayudaron a integrarse. Aunque tuvo que demostrar sus conocimientos para ser bien acogida
	S2: Mar Ares	Relevante, puede ser lo más complicado del proceso	Si	Ella opta por tener una charla inicial con sus empleados para asegurar una correcta adaptación
	S3: Lucía Romero	Tiene una alta relevancia para hacer del proceso de llegada (adoptar rutinas y métodos de trabajo) más sencillo	Si	Se enfrentó a problemas por su edad y falta de experiencia, pero superó estas barreras y se adaptó correctamente
	S4: Pilar Pla	Importante para evitar la rotación de personas dentro de un equipo	Si, las mujeres se adaptan con mayor facilidad a la comida, cultura, ritmos de vida...	Ella ofrece un periodo de 2 o 3 semanas de prueba antes de reemplazar a algún miembro de su equipo
VULNERABILIDAD Y SU SUPERACIÓN	S1: Carmen Rivas	Es importante que no se supere este sentimiento para que no genere un conflicto personal	Si, considera que los hombres tienden a sentirse menos vulnerables	Una mujer debe demostrar sus conocimientos y capacidades en mayor medida que un hombre en su mismo puesto, lo que puede hacer que la mujer se sienta más vulnerable; crea una falta de seguridad
	S2: Mar Ares	Importancia alta, la imagen que uno tenga de uno mismo afecta al trabajo	No, tanto hombres como mujeres pueden sentirse vulnerables	Varía según la cultura: por ejemplo, las mujeres somos mejor acogidas en Italia (menor vulnerabilidad)
	S3: Lucía Romero	Toda persona puede sentirse vulnerable, por ello es muy importante gestionarlo correctamente	No, lo asocia a ambos perfiles	Afirma que es más frecuente encontrar a una mujer sintiéndose vulnerable
	S4: Pilar Pla	Toda persona puede sentirse vulnerable	Si, a pesar de que depende de la personalidad, es más común en las mujeres	La manera de evitar la vulnerabilidad es la demostración de los conocimientos y capacidades

Característica		Resolución de problemas en un equipo multicultural	Percepción de estar o no tipificado al género femenino	Comentarios u observaciones
SENTIMIENTO DE AFILIACIÓN Y VÍNCULO	S1: Carmen Rivas	Necesario para poder crear un ambiente de trabajo cercano	No, en su experiencia también es importante para los hombres	Hay culturas en las que no se busca crear vínculos personales, solo importa el ámbito laboral
	S2: Mar Ares	Es muy importante, ella busca que sus empleados lo desarrollen	Si, otros directivos no tienen esa preocupación por sus equipos	
	S3: Lucía Romero	Lo considera relevante en el ámbito laboral, ello crea un ambiente de trabajo adecuado	No, todas las personas buscan sentirse parte de un grupo	Está en relación con la cultura; hay culturas más distantes como la nórdica, en comparación con la cultura italiana
	S4: Pilar Pla	Busca que sus empleados desarrollen este sentimiento, sino recurre a la rotación	Si, otros directivos no reemplazan a los miembros de sus equipos si no se sienten cómodos	En ocasiones hay que adaptarse a la cultura en la que se trabaje
EMOTIVIDAD Y EMPATÍA	S1: Carmen Rivas	Alta relevancia, un líder debe ser consciente de las personas y sus sentimientos	Si, las mujeres tienen más acentuadas dichas cualidades	Puede variar según la cultura; hay culturas más frías
	S2: Mar Ares	Importancia alta, son piezas clave en la resolución de conflictos	Si, las mujeres saben ponerse en el lugar de otra persona con más facilidad	Puede generar conflictos personales si no se separa el ámbito laboral del personal
	S3: Lucía Romero	Importancia alta para una buena convivencia en el ámbito laboral	Si, las mujeres se implican en una mayor medida con sus equipos de trabajo	Influyen también la personalidad y cultura
	S4: Pilar Pla	Es una característica relevante para evitar y solucionar conflictos	Si, las mujeres tienen una mayor implicación con los miembros de su equipo	Hay que tener en mente que se trabaja con personas y sus situaciones personales
TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN	S1: Carmen Rivas	Importante saber gestionar la frustración para el éxito laboral	Si, la gestionan más que los hombres	Lo relaciona con el sentimiento de vulnerabilidad y su superación
	S2: Mar Ares	Toda mujer llega a un punto en el que cree encontrarse en su máximo laboral y tiende a abandonar por la frustración que genera	Si, las mujeres tienen una mayor tolerancia a la frustración	Lo relaciona con la conciliación de la vida laboral y familiar y la consecuente organización del tiempo

Característica		Resolución de problemas en un equipo multicultural	Percepción de estar o no tipificado al género femenino	Comentarios u observaciones
TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN	S3: Lucía Romero	Lo considera imprescindible para tratar con altos directivos que no siempre están disponibles	No, los hombres gestionan mejor esta frustración	
	S4: Pilar Pla	Su importancia es relativa, depende de la persona y su puesto	No, lo asocia a la personalidad	
EXTROVERSIÓN Y PASIÓN	S1: Carmen Rivas	Necesario para la colaboración del equipo	No, lo asocia a la personalidad	La pasión por el trabajo tiene una gran importancia en el día a día
	S2: Mar Ares	Alta relevancia para la relación con los demás	Si, las mujeres somos más expresivas	
	S3: Lucía Romero	Es muy importante la pasión por el trabajo que uno lleva a cabo en su día a día	No, lo asocia a la personalidad	
	S4: Pilar Pla	Alta relevancia para la relación con los demás	No, lo asocia a la personalidad	Cobra importancia en la relación con otras culturas
TIPO DE LIDERAZGO autocrático, burocrático, sociocrático	S1: Carmen Rivas	Importante para tener la correcta imagen de líder; prefiere el liderazgo sociocrático	Las mujeres se caracterizan por el estilo sociocrático	Cree que a veces el autocrático, que asocia a hombres, es más eficaz
	S2: Mar Ares	Gestiona sus equipos buscando un liderazgo sociocrático	Asocia la elección a género femenino	
	S3: Lucía Romero	Se decanta por el liderazgo sociocrático	Asocia el liderazgo sociocrático con los perfiles femeninos, y el autocrático con los masculinos	Puede variar según la cultura
	S4: Pilar Pla	Gestiona sus equipos buscando un liderazgo sociocrático	Asocia la elección al género femenino	

Característica		Resolución de problemas en un equipo multicultural	Percepción de estar o no tipificado al género femenino	Comentarios u observaciones
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	S1: Carmen Rivas	Necesario para un buen desarrollo del trabajo	No, lo asocia a la personalidad	Atender a las presiones y los agobios que puede generar; varía según la cultura
	S2: Mar Ares	Tienen una alta relevancia en el desarrollo de los proyectos	Si, considera la organización de las mujeres más eficiente	
	S3: Lucía Romero	Considera estas capacidades necesarias para un adecuado desarrollo del trabajo	Si, las mujeres destacan por su organización funcional	
	S4: Pilar Pla	Si no hay un claro entendimiento de la planificación pueden generarse conflictos	No, lo asocia a la personalidad	Hay una influencia por parte de la cultura y sus métodos organizativos
CAPACIDAD NEGOCIADORA	S1: Carmen Rivas	Importante, hay que saber conciliar los intereses de todos los grupos	No, lo asocia a la personalidad	Varía según la cultura; hay culturas que emplean la labia al negociar y otras emplean cifras
	S2: Mar Ares	Las características de las mujeres ayudan a negociar	No, depende también de la personalidad	
	S3: Lucía Romero	Alta relevancia, el hecho de tratar con altos cargos exige saber negociar	No, los hombres son mejores negociadores	Es relevante el hecho de que hay una mayoría de hombres directivos, las mujeres no tienen tantas oportunidades de desarrollar esta capacidad
	S4: Pilar Pla	Alta relevancia	No, lo asocia a la personalidad	Varía en función de la cultura, y ha apreciado diferencias hasta dentro de un mismo país
NIVEL DE INTERACCIÓN Horizontal o Vertical	S1: Carmen Rivas	Relevante para crear un ambiente de trabajo adecuado	Si, los hombres siguen más las escalas y jerarquías	Admite una influencia por parte de la personalidad
	S2: Mar Ares	Como directiva ella busca un nivel horizontal para crear un ambiente más cercano	Si, otros directivos se guían más por la cadena de mando	

Característica		Resolución de problemas en un equipo multicultural	Percepción de estar o no tipificado al género femenino	Comentarios u observaciones
NIVEL DE INTERACCIÓN Horizontal o Vertical	S3: Lucía Romero	Se decanta por un nivel horizontal	Si, los hombres siguen más las escalas y jerarquías	También hay una influencia de la situación personal: ambición, evolución profesional, sector...
	S4: Pilar Pla	Considera que el nivel tiene una gran influencia en la resolución de conflictos	Si, los hombres siguen más las escalas y jerarquías	
RELEVANCIA DEL PODER	S1: Carmen Rivas	Es importante respetar la autoridad para acatar las órdenes correctamente	No, a las mujeres directivas se las respeta igual que a los hombres	Las culturas nórdicas son las más avanzadas en la aceptación de las mujeres
	S2: Mar Ares	El poder asociado a un cargo es muy relevante para gestionar equipos	No, otros directivos se mantienen más distante para mantener su autoridad	No es igual para todas las culturas; la cultura árabe no acepta a las mujeres con poder
	S3: Lucía Romero	Respetar la autoridad del cargo y las decisiones del líder es muy importante	No, considera que las mujeres necesitan más tiempo para imponer su autoridad	Varía según la cultura; en Bélgica las mujeres son aceptadas como directivas en mayor medida que en España
	S4: Pilar Pla	En su experiencia nunca ha sido un obstáculo ser mujer	No, lo asocia a la cultura empresarial	Es consciente de que varía en cada empresa y departamento Hay una clara influencia de la formación recibida (el nivel de estudios)
CREATIVIDAD Y VISIÓN DE NEGOCIO	S1: Carmen Rivas	La relevancia dependerá del sector y departamento	Si, las mujeres tenemos la capacidad de "ir un paso más allá" explotando estas cualidades	
	S2: Mar Ares	La relevancia dependerá del sector y departamento	No, en su experiencia no depende del género	
	S3: Lucía Romero	Lo relaciona con el poder de decisión y el cargo	Si, las mujeres explotan más esta capacidad	
	S4: Pilar Pla	La relevancia dependerá del sector y departamento	No, lo asocia a la personalidad	

Característica		Resolución de problemas en un equipo multicultural	Percepción de estar o no tipificado al género femenino	Comentarios u observaciones
ATENCIÓN AL DETALLE	S1: Carmen Rivas	Su relevancia varía según el sector y departamento	Si, considera a las mujeres más detallistas	Genera conflicto cuando mujeres trabajan para otras mujeres, es más sencillo trabajar para hombres por sus bajas expectativas en los detalles
	S2: Mar Ares	Importancia media, puede aportar valor en el trabajo	Si, los hombres se centran más en la materia principal y no en detalles	Genera conflicto cuando mujeres trabajan para otras mujeres, es más sencillo trabajar para hombres por sus bajas expectativas en los detalles
	S3: Lucía Romero	Es una gran aportación de valor	Si, las mujeres prestan atención a todo lo que esté relacionado con el desarrollo del proyecto que estén llevando a cabo	Genera conflicto cuando mujeres trabajan para otras mujeres, es más sencillo trabajar para hombres por sus bajas expectativas en los detalles (es más fácil satisfacerles)
	S4: Pilar Pla	Importancia media, puede ser un valor añadido en el trabajo	Si, esta característica es más aguda en los perfiles femeninos	Relaciona con esta característica la utiliza de las mujeres para el lenguaje no verbal y los mensajes implícitos de algunas situaciones
AVERSIÓN AL RIESGO	S1: Carmen Rivas	Su relevancia varía según el sector y departamento	Si, las mujeres tienen una mayor prudencia a la hora de tomar decisiones	Puede considerarse tanto beneficioso como perjudicial
	S2: Mar Ares	Su importancia varía según la decisión	Si, las mujeres tienden a estudiar la decisión y sus consecuencias	Puede considerarse tanto beneficioso como perjudicial
	S3: Lucía Romero	Puede considerarse tanto positivo como negativo; ayuda a aprovechar oportunidades y genera conflictos	Si, las mujeres estudian las situaciones y sus consecuencias	Puede generar conflictos cuando un hombre toma la decisión y ella analiza de antemano las consecuencias
	S4: Pilar Pla	Su importancia varía según la decisión	Si, las mujeres tienen una mayor prudencia a la hora de tomar decisiones	Los hombres se centran en la decisión y las mujeres en la decisión y su entorno

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las entrevistas

BLOQUE IV: La gestión de la diversidad cultural y la mujer

Dada la estructura libre que caracteriza a las preguntas de este bloque, se procede a la presentación de los resultados haciendo un recorrido por las distintas preguntas que lo configuran. De cada una de ellas se han redactado las respuestas obtenidas por cada entrevistada, reflejando así de una manera fiel lo comentado en cada pregunta.

- **¿Cree que su propia experiencia le ha hecho cambiar su forma de gestión? ¿cree que ha mejorado/desarrollado alguna cualidad? ¿Le ha enriquecido personalmente?**
- **¿Ha recibido formación por parte de la empresa para mejorar en este ámbito?**

S.1 Mujer trabajadora que recibe compañeros internacionales y/o de otras culturas: Carmen Rivas

Echando la vista atrás y recordando cómo empezó y cuál es su situación actual, Carmen Rivas admite haber desarrollado características como una mayor toleración a la frustración, un mayor carisma al presentar su trabajo, así como una capacidad de adaptación a distintas situaciones y culturas, gestionando los nuevos retos de una manera más eficaz. Además de mejorar el idioma, también se ve ahora con más iniciativa y seguridad ante sus decisiones, pero separa en este desarrollo profesional de lo personal. Toda esta evolución ha sido gracias a ella y a su propia experiencia, sin haber recibido cursos o formación por parte de la empresa, "aprendiendo día a día" afirmó.

S.2 Mujer trabajadora que recibe empleados internacionales y/o de otras culturas: Mar Ares

Al hablar de su evolución y los rasgos de su dirección, Mar Ares es consciente de que ha sufrido una evolución asociada a su experiencia. Características como la emotividad, la expresión concreta, la organización o la tolerancia a la frustración son algunas de las cualidades que ha ido desarrollando y adaptando con el tiempo. Extrapoló este desarrollo a su campo personal y viceversa, es decir, lo aprendido en el terreno profesional también le ayudó en lo personal. No hubo referencias a alguna formación o curso para la gestión de equipos humanos, pero sí alusiones a un seminario sobre directivos y directivas.

S.3 Mujer trabajadora con baja responsabilidad que puede encontrarse en una nueva cultura: Lucía Romero

Asoció con esta adaptación la evolución que ha sufrido en sus meses de experiencia. Se considera más organizada y planificada, capaz de sacar trabajos adelante de manera más eficaz que cuando llegó. Ha aprendido a comunicarse y a hacerse escuchar, sintiéndose menos vulnerable en el equipo gracias a su sentimiento de afiliación. También mencionó cómo había cambiado la forma de expresarse dentro de su equipo, ahora más decidida y concreta a la hora de exponer sus ideas. Junto a esto, destacó su empatía y el saber ponerse en el lugar del cliente, ya que estos le piden cambios o informaciones sin saber lo que puede implicar para el proyecto. Aún así, ha aprendido a ponerse en su lugar con el desconocimiento que implica por parte del cliente y a hacer de la situación parte del proceso, sin frustrarse.

La entrevistada ha sabido extrapolar todo lo aprendido en este campo a su vida personal. Ahora gestiona mejor su tiempo libre y ha aprendido a tener más templanza y paciencia a la hora de tomar decisiones, aunque admite seguir desarrollando estas facetas.

Durante toda la entrevista, no hizo mención a ninguna formación por parte de la empresa a la hora de enfrentarse a esta nueva situación para ella. No asistió tampoco a seminarios ni cursos.

S.4 Mujer trabajadora con alta responsabilidad que puede encontrarse en una nueva cultura: Pilar Pla

Al hacer una reflexión sobre su evolución, considera que no sólo ha ampliado sus conocimientos, sino que la capacidad que más ha desarrollado es la paciencia. Cree que ahora tiene una mayor templanza ante situaciones en las que antes reaccionaba con una mayor impulsividad. A pesar de esto, cree que este desarrollo no la ha influido en el ámbito personal.

Al referirnos a la formación, la entrevistada no ha recibido ningún curso por parte de la empresa para gestionar mejor equipos multiculturales. Sin embargo, sí que ha asistido a diversos eventos promovidos por IBM sobre la mujer y los puestos directivos, o el género femenino y su papel en la empresa.

- **¿Qué características cree necesarias para conseguir una óptima gestión de la diversidad cultural? (descripción del perfil ideal) ¿Cree que las mujeres tienen dichas características?**
- **Que le recomendaría / aconsejaría a una mujer que se enfrenta por primera vez a este nuevo entorno multicultural.**

S.1 Mujer trabajadora que recibe compañeros internacionales y/o de otras culturas: Carmen Rivas

Desde su experiencia, Carmen Rivas concluyó que un buen gestor de equipos humanos interculturales debe ser honesto y saber comunicarse con su equipo. Debe crear un ambiente cercano para conseguir un buen ambiente de trabajo y organizar al equipo de una manera eficaz, persiguiendo que el proyecto se lleve a cabo con éxito. Finalmente añadió que tanto hombres como mujeres pueden poseer dichas características, por lo que no hizo ninguna distinción al sexo de este líder ideal.

A su "yo pasado", hoy la haría ver que va a tener que demostrar más que un hombre en su misma posición, la diría que debe aprender a gestionar la frustración y que evite sentirse vulnerable dentro de su equipo. Debe demostrarlo tomando la iniciativa y sintiéndose segura de su trabajo.

S.2 Mujer trabajadora que recibe empleados internacionales y/o de otras culturas: Mar Ares

A la hora de describir el perfil ideal de una persona que lidere y gestione un equipo diverso culturalmente, Mar Ares mencionó características como el ser abierto de mente pues al trabajar con otras culturas es necesario ser flexible. Habló de la capacidad de escuchar y su importancia al gestionar personas, así como del poder de la influencia, pues hay que saber atender las opiniones de las personas y en caso de que sean internacionales hay que saber influir para hacer que su cultura y la persona en sí, se adapte correctamente. En estas situaciones también considera que se necesita tener tacto, a la vez que empatía, algo que asocia a las mujeres. Además, añadió que esta persona ideal necesitaría tener carácter, para poder defender su opinión e imponer su autoridad y decisiones cuando sea necesario, con el objetivo de que el equipo trabaje eficazmente.

Si hoy se encontrara con una mujer que fuera a gestionar un equipo humano, Mar Ares le recomendaría saber escuchar al llegar. Es decir, que pasara un periodo de adaptación y de aprendizaje sobre lo que ya hay en ese equipo y oficina antes de querer cambiar algo. La aconsejaría saber separar el trabajo de la oficina, y no llevarse con ella los problemas que puede encontrarse al gestionar su equipo. Cree también fundamental evitar ponerse topes a sí misma, es decir, no debe negarse a probar nuevas responsabilidades y cargos ante la creencia de que no va a ser capaz de aunar trabajo y familia.

S.3 Mujer trabajadora con baja responsabilidad que puede encontrarse en una nueva cultura: Lucía Romero

Al preguntarla sobre el perfil ideal del director de un equipo humano multicultural, Lucía Romero hizo énfasis en características como la capacidad de escuchar para que hubiera una buena comunicación dentro del grupo, junto con la habilidad de crear afiliación para que todos los miembros se sientan parte del equipo. Definió a esta persona como alguien responsable a la par de organizada, que tomara decisiones coherentes, con suficiente paciencia para escuchar a su equipo y pensar las consecuencias, infundiendo respeto entre los compañeros. Espera de un jefe que sea prudente al comunicarse con el resto de personas sabiendo atender también al momento. Resumió todo esto con las características madurez e inteligencia emocional. Pidió también que fuera honesto y comunicativo, es decir, que buscara un consenso en el grupo sin confundir tampoco sentimientos con su autoridad.

Mientras lo definía hacía referencias a si un hombre o una mujer lo cumpliría, y de cada género mencionaba características ideales: la templanza de los hombres, prudencia de las mujeres; la honestidad de los hombres, la sutileza de las mujeres...

A su "yo pasado", se recomendaría saber escuchar al llegar a este nuevo entorno, paciencia para aprender y conocer, así como ganarse el respeto de su nuevo equipo. Lo completó diciendo que para ello debía tomar muchas notas y apuntes, sin olvidarse de las ganas de aprender día a día.

S.4 Mujer trabajadora con alta responsabilidad que puede encontrarse en una nueva cultura: Pilar Pla

Cuando Pilar Pla pensó en el perfil ideal para gestionar un equipo culturalmente diverso, habló de la paciencia y su importancia. Cree que tener esta cualidad es necesaria, pues al trabajar con personas hay que entender que las cosas no cobren éxito al primer intento. Es importante también, el respeto hacia las culturas y saber adaptarse a ellas. Incluyó también la confianza, tanto la que trasmite el director del equipo y la que hay dentro del mismo, como la que implica la relación con los clientes. Para obtener esta confianza es importante valerse de los conocimientos que uno tiene y demostrarlos para poder ser aceptado por el resto de personas con las que se va a trabajar. Por último, incorporó a su descripción otras características como la capacidad de escuchar y adaptarse a estos nuevos entornos, junto con el tener tacto para tratar las diferencias culturales ("tener mano derecha").

A la hora de asociar estas características al perfil femenino o masculino argumentó que dichas cualidades vienen asociadas a la personalidad, pero que por lo general son las mujeres las que se caracterizan por su capacidad de escucha, su paciencia y la creación de un ambiente cercano, lo que nos hace adecuadas para estos cargos.

Volviendo la vista atrás, tanto a ella misma hace 26 años como a la gente joven que se incorpora hoy a sus equipos, les recomienda, ante todo, tener una buena actitud. Esta actitud es la base para ser capaz de adaptarte a las nuevas situaciones que trabajar en otro país con personas locales suponen, sino se le eliminará del proyecto y volverá a España. Además, aconseja tener capacidad para trabajar duro ya que sin ello no se superan las barreras culturales y el proyecto no sale adelante.

- **¿Cómo piensa que va a evolucionar en el corto plazo este tipo de gestión?**
- **Con todo esto, ¿afirmaría que la mujer aporta un valor añadido en este campo?**

S.1 Mujer trabajadora que recibe compañeros internacionales y/o de otras culturas: Carmen Rivas

En lo referente a la evolución de este tipo de gestión, la entrevistada cree que el papel de la mujer irá ganando relevancia hasta llegar a convertirse en un perfil solicitado. Considera que este género se verá más involucrado en este tipo de gestión gracias, no solo a sus mayores estudios y avances académicos, sino también a la progresiva demostración de sus capacidades.

Al finalizar la conversación, la entrevistada afirmó que las mujeres sí pueden aportar valor gestionando equipos humanos, pero que dada su condición de género es más posible que pasara fuera de España, que no dentro de nuestras fronteras. Esto se debe al retraso que hay en la cultura española a la hora de acoger a mujeres en altos puestos, según su experiencia.

S.2 Mujer trabajadora que recibe empleados internacionales y/o de otras culturas: Mar Ares

Con una visión de futuro, la entrevistada añadió que no cree que estos equipos multiculturales, consecuencia de la globalización y las tecnologías, vayan a sufrir cambios en el corto plazo. Sin embargo, cree que en el medio y largo plazo, habrá equipos multiculturales formados por personas de orígenes más lejanos, por contradictorio que suene. Es decir, no habrá equipos formados por españoles, portugueses y franceses en la misma medida que los habrá de españoles, indios y chinos; habrá mayor conexión con los países más lejanos. Añadió que esto puede llegar a crear una mentalidad más común gracias a la experiencia acumulada en el proceso.

A la pregunta final de si la mujer aporta o no valor añadido en este tipo de gestión su respuesta fue clara; sí. Cree que este género tiene las características necesarias para tratar con personas, y más si son de otras culturas. Las mujeres cuentan con dotes comunicativas, empáticas, de escucha y gestión del tiempo que las hacen adecuadas para la gestión de equipos humanos.

S.3 Mujer trabajadora con baja responsabilidad que puede encontrarse en una nueva cultura: Lucía Romero

Haciendo una pequeña proyección sobre la evolución que este tipo de gestión podría sufrir, la entrevistada afirmó que es importante que se respete lo enriquecedor de cada miembro del equipo, y que sin duda, las empresas seguirán apostando por esta diversidad. Cree que llegará un punto en el que trabajar como parte de un equipo culturalmente diverso no será una novedad, sino que forme parte del día a día.

Al final de la entrevista, Lucía Romero concluyó que para gestionar un equipo multicultural la mujer sí que aporta valor añadido, al igual que lo hace un hombre. Mencionó que trabajar solo con mujeres resulta muy complicado, al igual que sucede en un equipo formado exclusivamente por hombres. En su reflexión, habló del valor añadido que aporta cada género y del hecho de que la combinación entre ambos es lo óptimo e ideal para el mejor funcionamiento de un equipo.

S.4 Mujer trabajadora con alta responsabilidad que puede encontrarse en una nueva cultura: Pilar Pla

Al hacer una evaluación futura de este tipo de gestión, considera la homogeneización de culturas un imposible, pues en su experiencia ha visto diferencias dentro de España a la hora de gestionar un equipo en Sevilla o en Madrid. Sin embargo, sí considera que la mujer vaya a ganar relevancia en este tipo de gestión dentro de las culturas occidentales. La causa de este hecho será su mejor formación comparada con la de algunos años atrás y, por lo tanto, las mayores oportunidades que tienen y tendrán de aspirar a una carrera profesional próspera.

Ante la última pregunta sobre si la mujer añade valor en este tipo de gestión, la entrevistada respondió afirmativamente. Lo argumentó con la capacidad de la mujer de adaptarse a las

nuevas situaciones, ya que según sus vivencias, los hombres tienen una peor experiencia extrañando a su pareja, la comida...en cambio las mujeres se adaptan a la situación de una manera más eficaz. Además, cree que la mujer española tiene "buena mano" y paciencia para tratar con personas, sobre todo extranjeras.

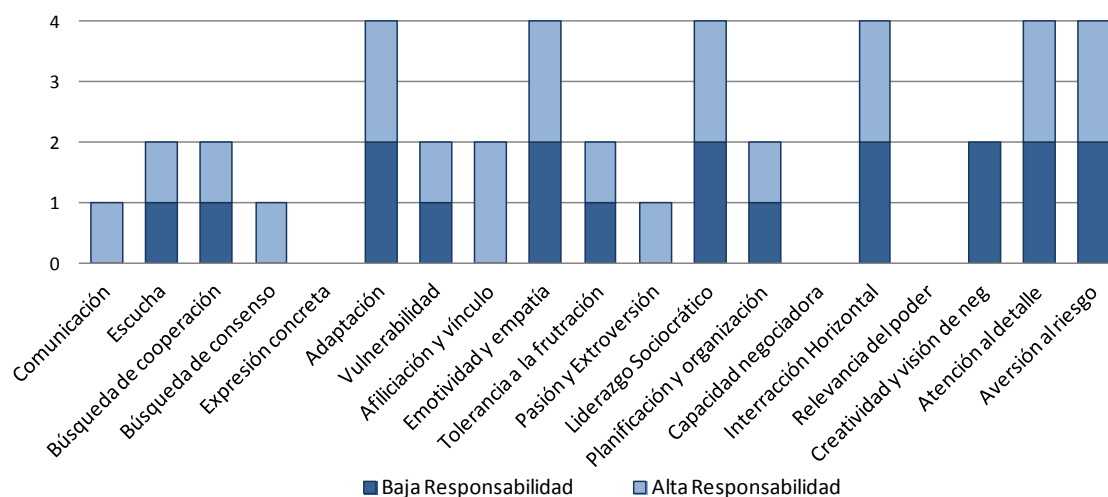
4. Resultados: Análisis de las situaciones.

A la vista de los datos obtenidos, procedemos ahora a su análisis y comparación según los distintos escenarios de los dos últimos bloques. Esto se debe a que del Bloque I y Bloque II se han obtenido perfiles introductorios sobre la experiencia y carácter internacional de las entrevistadas. Se ha considerado conveniente analizar los Bloques III y IV de tal forma que se identifiquen los resultados comunes en los cuatro escenarios, para posteriormente analizar las diferencias obtenidas y estudiar su relación con las distintas perspectivas reflejadas.

4.1 Análisis del Bloque III

Partiendo de las características analizadas por cada una de las entrevistadas, se ha realizado un gráfico resumen sobre su percepción de estas cualidades como tipificadas al género femenino. El gráfico resultante muestra el número de entrevistadas que están de acuerdo con esta asociación de las características al género femenino teniendo en cuenta su nivel de responsabilidad.

Gráfico 1: Número de respuestas obtenidas sobre cada característica en relación a su asociación con el género femenino



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las entrevistas

Comenzando entonces por los puntos comunes en las cuatro situaciones, observamos como todas las entrevistadas hacen mención a la importancia de la adaptación. Tanto en los perfiles de baja experiencia en los que han superado un proceso de adaptación tras su incorporación a la empresa, como por parte de las directivas que tratan que sus empleados se adapten correctamente, se puede considerar esta característica como muy relevante.

De esta adecuada adaptación, brota el sentimiento de afiliación. Este sentimiento ha sido destacado por las entrevistadas de baja responsabilidad como asociado a la personalidad de cada uno, mientras que las directivas lo asocian a las mujeres y su preocupación por los demás. Sin embargo, todas ellas coinciden en que esta afiliación varía según la cultura y sus relaciones

con los demás. Consideran que hay culturas más frías a la hora de establecer lazos personales, mientras que otras aúnan ámbito laboral y personal.

Otras características que las cuatro entrevistadas han asociado como cualidades femeninas han sido la emotividad y empatía, junto con un nivel de interacción más horizontal y un estilo de dirección mayoritariamente sociocrático. Esto reafirma las dotes femeninas para las relaciones humanas y para la creación de ambientes humanistas, caracterizados por una mayor cercanía. Se identifica así a la mujer con una preocupación enfocada en la persona dentro del ámbito laboral.

Encontramos también como punto común, la aversión al riesgo. Afirman las entrevistadas que las mujeres son más prudentes a la hora de tomar decisiones, y son cautas a la hora de decidir, estimando previamente variables como el entorno, y los pros y contras de las alternativas posibles. Las entrevistadas lo resumieron en la habilidad de "*ir un paso más allá*", mientras que los hombres son más lanzados ante decisiones inciertas. Es decir, ellas son más reflexivas y ellos son más ejecutivos y orientados a la acción.

Otro factor común encontrado, inesperadamente, es la reflexión que hacen las entrevistadas sobre equipos profesionales conformados por mujeres colaboradoras y mujeres directivas. Nuestras entrevistadas comentaron sobre lo complicado que es el proceso de trabajo cuando las mujeres son subordinadas y directivas, dado que ambas partes tienen la misma atención al detalle y nivel de exigencia. Esto hace, por contradictorio que parezca, que el proceso de desarrollo del trabajo se complique. Sin embargo, cuando las mujeres tienen que trabajar para directivos, afirman que el trabajo se hace más liviano, pues la atención al detalle que ellas muestran satisface al superior de una manera más plena.

Atendiendo ahora a las características que en las que se ha encontrado un consenso por no ser percibidas como habilidades más acentuadas en los perfiles femeninos, encontramos la expresión concreta. Todas concuerdan en que esta característica es relevante a la hora de comunicarse, pero afirmaron que podemos encontrar hombres con una gran capacidad de síntesis al expresarse.

Por otro lado, todas las entrevistadas están conformes, por unos motivos u otros, en que la capacidad negociadora no se asocia al perfil femenino. Algunas lo relacionaron con el sector o el departamento en el que se trabaje. También se ha encontrado un consenso en cuanto a la mujer en relación a la percepción su poder. Las cuatro entrevistadas coinciden en que la imagen de una mujer con autoridad es aceptada o no según la cultura de la que se trate, coincidiendo todas ellas en referir que España va un paso por detrás en esta aceptación, a excepción de la S2 y su mención a las culturas árabes que encuentran mayor dificultad al relacionarse con una mujer con poder.

Encontramos también características que han generado una mayor discrepancia en cuanto a su asociación al género femenino. Comenzando por la vulnerabilidad, los cuatro perfiles concuerdan en la posible inseguridad que la mujer puede sufrir en la empresa. Todas las entrevistadas hicieron referencia a la vulnerabilidad como sentimiento que forma parte de la

vida laboral tanto de un hombre como de una mujer. Sin embargo, encuentran diferencias en como lo afronta cada uno de ellos, ya que algunas lo asocian a la personalidad y otras al género. En cambio, sí encontramos el punto común de que este sentimiento es menos frecuente en los hombres debido a la menor exigencia que se les impone respecto a las mujeres, que deben demostrar más sobre sus capacidades y conocimientos, según las entrevistadas. Es por esto, que cuando una mujer se siente vulnerable lo oculta hasta ganar seguridad, pues esa imagen puede afectarla en mayor medida que a un hombre en su misma situación.

De esta vulnerabilidad y su lucha, nace un claro ejemplo de situación en la que la tolerancia a la frustración cobra importancia. En cuanto a esta característica, no hay un acuerdo entre las entrevistadas. Ambos escenarios en España (S1 y S2), asocian una mejor tolerancia de la frustración al género femenino, mientras que los perfiles expatriados (S3 y S4) lo asocian a la personalidad de cada individuo. Esto puede indicar que fuera de nuestras fronteras, tanto hombres como mujeres de diversas culturas se enfrentan a la frustración y no hay un género que lo gestione mejor que el otro.

Destacaron también la importancia de la pasión y extroversión, necesarias para poder realizar un trabajo correctamente y para la creación de un ambiente de trabajo acogedor, sin ser necesariamente características femeninas.

Respecto a cualidades como la creatividad y visión de negocio, encontramos una conformidad por parte de los perfiles de baja responsabilidad y su asociación al género femenino. En cambio, los perfiles de alta responsabilidad afirman que depende de la personalidad de cada individuo y al sector o departamento en el que trabaje.

Hubo también discrepancias en cuanto a la búsqueda de la cooperación. Dos de las entrevistadas lo asociaron a la personalidad del directivo, mientras que otras dos entrevistadas sí lo relacionan como habilidad femenina. En este caso, no se pudo encontrar ningún patrón según la responsabilidad o condición de expatriada.

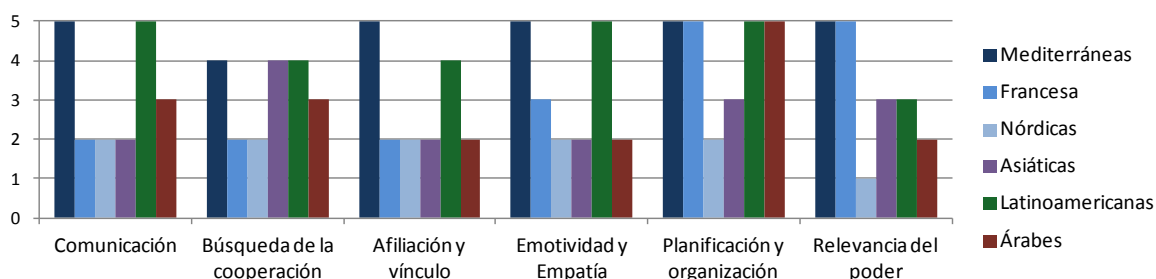
Por último, encontramos un total desacuerdo en cuanto a las características de comunicación, saber escuchar, la búsqueda de consenso, junto con la planificación y organización. Esto descarta la imagen de la mujer como líder comunicativo y organizado, pues las entrevistadas, identifican a los hombres también con esta imagen.

Cabe destacar la mención por parte de las entrevistadas a la frialdad de las culturas nórdicas tanto a la hora de desarrollar vínculos personales como a la hora de organizar los equipos y buscar una colaboración. Esta distancia se ha mencionado al hablar de: la comunicación, búsqueda de la cooperación, sentimiento de afiliación y vínculo, la emotividad y empatía, así como la planificación y organización. Las entrevistadas han mostrado una mayor afinidad con las culturas mediterráneas (griega, italiana...) - a excepción de la cultura francesa -, frente a los retos que supone trabajar con culturas nórdicas (belga y holandesa), asiáticas (india, china y tailandesa) y árabes. Sin embargo, las culturas latinoamericanas (brasileña, peruana, mejicana

y argentina) mencionadas por las entrevistadas, han provocado distintas opiniones según la experiencia de cada una de ellas.

Esta afinidad se ha reflejado en el siguiente gráfico. En él se muestran las distintas características mencionadas por las entrevistadas en las cuales la cultura ejercía una gran importancia. El criterio elegido para mostrar la afinidad en cada una de ellas ha sido: una puntuación de 5 para las culturas muy afines a la española; una puntuación de 0 para las culturas poco a fines a la nuestra. También se ha incluido la relevancia del poder, para la cual se debe matizar este criterio debido a la menor aceptación de la mujer con un alto cargo en nuestra cultura, como mencionaron las entrevistadas. En este caso, las culturas menos afines serán aquellas en las que la mujer y su poder tengan una mayor aceptación (reciben un 0 como puntuación). Aquellas que se encuentre con mayores problemas para aceptar a las mujeres con altas responsabilidades serán más afines (con un 5 como puntuación).

Gráfico 2: Afinidad de la cultura española con otras culturas



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las entrevistas

4.2 Análisis del Bloque IV

Dadas las preguntas de este bloque y su carácter abierto, ha resultado complicado encontrar rasgos homogéneos como en el análisis del bloque anterior. Es por esto, que se ha procedido a su análisis pregunta a pregunta según el orden que se empleó en las entrevistas, sumando la información de los cuatro escenarios cuando no ha sido posible encontrar ningún patrón.

Comenzando por la evolución de las características mencionadas, las entrevistadas concluyeron que estas cualidades han sufrido una evolución a lo largo de su trayectoria profesional, extrapolándose este desarrollo al ámbito personal en dos de los casos, a excepción de la *S1* y *S4*.

Otro punto en común a destacar, es la falta de formación para desarrollar estas facetas. Ninguna de las entrevistadas afirmó recibir cursos sobre la gestión de otras culturas, excepto por parte de los perfiles de alta responsabilidad. Estas situaciones, *S2* y *S4*, asistieron a seminarios sobre mujeres directivas gestionando equipos.

Respecto a la descripción del perfil ideal de la persona que gestione un equipo multicultural, hemos encontrado que en las cuatro situaciones se hace mención a características de carácter más subjetivo. Es decir, las entrevistadas de las *S1* y *S3*, han hablado de un líder comunicativo y

con capacidad de escucha, buscando así la posibilidad de poder expresarse y ser oídas. En las *S2* y *S4* se ha hecho referencia a valores como el poder de influencia, el infundir respeto y la adaptación, cualidades que dada la alta experiencia de estos perfiles, consideran necesarias para legitimar su valía.

No se ha encontrado un consenso en cuanto a la relación de estas características con los perfiles masculinos o femeninos, al igual que ocurre con la evolución a corto plazo de este tipo de gestión. Dada la flexibilidad ofrecida al responder, cada entrevistada ha previsto un escenario; la mujer ganará relevancia en este campo por la motivación de estas a una formación permanente (*S1*); habrá equipos internacionales formados por países cada vez más lejanos (*S2*); trabajar en equipos multiculturales se volverá parte de nuestra rutina (*S3*); o una homogeneidad de las culturas resultará imposible (*S4*).

La misma variedad de respuestas se encuentra en lo referente a las recomendaciones a mujeres que vayan a enfrentarse a equipos multiculturales, tanto como subordinada o como directiva. A grandes rasgos, podemos apreciar una orientación de las recomendaciones hacia el desarrollo de las capacidades de escucha y adaptación.

Por último, en lo referente a la aportación de valor por parte de la mujer en este campo, la respuesta ha sido clara en todas las situaciones, "sí". Creen que la mujer posee las cualidades necesarias para tratar con personas, tanto nacionales como extranjeras, y para hacer de esa labor un proceso más sencillo y cómodo a ambas partes. En el caso de la *S3*, considera que con la combinación de los perfiles masculinos y femeninos se lograría la gestión óptima en este campo.

5. Conclusiones.

Una vez analizadas las entrevistas y los resultados obtenidos de ellas, junto con la lectura relacionada, procederemos en este apartado a la realización de las conclusiones pertinentes y propuestas que procedan.

Como hemos podido ver, la educación se ha convertido en una oportunidad de formación y desarrollo tanto para hombres como mujeres. Después de 50 años de avances, el género femenino ha conseguido derribar las barreras educativas, teniendo actualmente las mismas oportunidades para estudiar que sus compañeros varones (Pedraza y Mejía, 2012).

Gracias a esta nueva situación en la cual las mujeres tienen a una mayor calidad y cantidad de formación, el género femenino tiene la oportunidad de alcanzar una próspera carrera profesional. Es tal su ambición por el ámbito laboral, que su incorporación a las organizaciones no es por pura obligación sino por motivos personales referidos a la auto-realización (Domingo, 2010). Sin embargo, ante este nuevo escenario de participación femenina en las empresas, las mujeres se han encontrado con barreras de cristal debido a su género y los obstáculos nacidos de la conciliación de la vida familiar y laboral. Actualmente, hay abiertos debates muy controvertidos en torno al valor añadido de la contratación o no de mujer en las empresas.

Es en estos debates donde las características y cualidades asociadas al género femenino, y su aportación en este mundo empresarial, cobran importancia. Se habla de características que en general crean ambientes de trabajo más humanistas y cercanos, contentando así a los subordinados y haciendo de sus tareas labores más motivadoras.

A esta relevancia que la mujer y sus características van ganando en este ámbito empresarial, hay que unirle el nuevo perfil de las empresas, cada vez más internacionales como consecuencia de la globalización de los mercados. Esta ampliación de las fronteras dentro de una empresa crea en sus oficinas la convivencia de distintas culturas, entendiendo como diversidad cultural aquella mezcla de valores, metodologías de trabajo, establecimiento de lazos personales, formas de comunicación y costumbres propias de un país. De la combinación de estas dos realidades, nace la idea del aprovechamiento de estas cualidades femeninas mediante el liderazgo que adoptan para una gestión más efectiva de los nuevos equipos multiculturales surgidos (García-Retamero, y López-Zafra, 2006).

Según el estudio elaborado en esta investigación, y partiendo de los testimonios de las entrevistadas escogidas en función de sus perfiles de alta o baja responsabilidad y de carácter expatriado o no, se puede concluir que las mujeres cuentan con ciertas características y competencias que hacen de su liderazgo la guía adecuada para gestionar equipos formados por personas de distintas nacionalidades.

Se asocian con estos perfiles femeninos características como una mayor empatía y emotividad, otorgando una gran importancia a los sentimientos de sus subordinados. Esto les lleva a tratar de relacionarse con sus empleados de una manera cercana y humana, olvidando las jerarquías

organizativas y dando mayor importancia a la persona en sí (relación de nivel horizontal). Por tanto, los perfiles femeninos se decantan por un liderazgo sociocrático, estilo que se clasifica como el liderazgo preferente entre los subordinados.

A partir de nuestro análisis, se ha descartado como valor añadido por parte de las mujeres, la capacidad negociadora o la creatividad y visión de negocio. Esto se debe a que se consideran características que varían en función del sector y departamento empresarial, junto a la personalidad. A esto se le suma la discrepancia en cuanto a cualidades y competencias como la comunicación y la escucha, el consenso o la planificación y organización, asociadas todas ellas a la personalidad de cada líder.

Esta relación o no de las características elegidas con los perfiles femeninos se ve influida también por la cultura en la que se trate. Se puede concluir que a la hora de formar equipos multiculturales, habrá una mayor afinidad, respecto a la cultura española, con las culturas mediterráneas (a excepción de la francesa) y algunas latinoamericanas. En cambio, la relación con las culturas nórdicas presentan más dificultades debido a la distancia que imponen tanto a la hora de colaborar con los miembros del equipo como a la hora de crear vínculos personales. Estos rasgos nórdicos son muy dispares respecto a la metodología y forma de relación española.

Cabe predecir, que ante esta situación de conflicto cultural por los distintos enfoques que cada país crea, las dotes femeninas enfocadas a las relaciones humanas y una preferencia por los sentimientos de las persona, pueden lidiar estos enfrentamientos resolviéndolos de una manera eficaz. A esta efectividad se le añade más valor si la mujer en cuestión tiene una experiencia internacional que la respalda. Por esto, las empresas deben ofrecer a las mujeres las mismas oportunidades para tener un desarrollo internacional que a los hombres (Bastida Domínguez, 2007), pues esto hará de la gestión de los equipos multiculturales surgidos una labora más eficaz a la par de sencilla.

A raíz de este estudio, se han abierto nuevas líneas de investigación. Ha estado presente durante el desarrollo de las entrevistas una única presencia femenina. Es por ello, que no se puede generalizar o extrapolar, pues la muestra es muy delimitada. Se propone ampliar la muestra tanto en cantidad como en presencia de testimonios masculinos. A esto se le añade el hecho de que nuestro estudio cobraría relevancia si pudiéramos contar con una muestra diversa de empresas en virtud del tamaño y sector de actividad.

Otras líneas de investigación podrían auscultar la evolución de este tipo de gestión multicultural, y la formación recibida al respecto. Atendiendo a la segunda de ellas, cabe mencionar que se han desarrollado ya diversos estudios "con la intención de fundamentar teóricamente y aportar recursos didácticos a las acciones de formación encaminadas a capacitar para dirigir y gestionar el factor humano multicultural en las organizaciones" (Aneas Álvarez, 2009). Sin embargo, estos manuales de formación aún no se han convertido en cursos prácticos. Ante el desarrollo de esta formación y manteniendo en mente las dificultades encontradas por las entrevistadas, recomendaríamos que estos cursos incluyan pautas para:

1. Facilitar el proceso de adaptación a una nueva cultura o el proceso de acogida de nuevas culturas, según corresponda
2. Mejorar la comunicación entre personas de distintos rangos y culturas
3. Mejorar la convivencia de las culturas más dispares
4. Respetar las diferencias culturales de las personas que formarán el equipo
5. Desarrollo de vínculos dentro de un equipo multicultural
6. Evitar el sentimiento de vulnerabilidad mediante una la creación de seguridad en uno mismo
7. La aceptación de la mujer en puestos de alta responsabilidad

De una manera más global, se puede concluir con este estudio que la mujer sí que aporta un valor añadido en la gestión multicultural de las organizaciones. Sus características y competencias relacionadas con la persona y sus sentimientos hacen del proceso de adaptación a nuevos entornos, del sentimiento de vínculo, y de la comunicación, pasos más sencillos dentro de los equipos multiculturales. Incluso en aquellos equipos en los que convivan culturas más dispares, las mujeres podrán gestionar eficazmente estas diferencias y crear un ambiente cómodo y agradable para los trabajadores. Aún así, se ha concluido en nuestro análisis que todo nuevo empleado debe mantener una buena actitud, una gran capacidad de escucha y atención para poder llevar a cabo una correcta adaptación e integración en el nuevo entorno.

Sin embargo, de este estudio se ha obtenido también la conclusión de la dificultad que genera el que mujeres subordinadas trabajen para mujeres directivas. Es por esto, que se puede hacer una llamada a las empresas para que busquen la combinación de ambos géneros, ya que cada uno de ellos aporta un valor añadido, y de su combinación se obtiene un mayor beneficio. Por ejemplo, las mujeres tienen una mayor aversión al riesgo, pero los hombres no prestan tanta atención al detalle, que acaba mejorando la calidad del trabajo.

Por último, cabe hacer una mención especial al retraso que nuestra cultura lleva en la aceptación de las mujeres en cargos de responsabilidad. Debemos atender a como otras culturas europeas, entre otras, son más avanzadas en este sentido, siendo gran parte de sus directivos mujeres. Debemos creer en la capacidad de las mujeres para gestionar su vida laboral y personal, esperando de ellas un gran valor añadido en ambos campos.

6. Bibliografía.

ABC Economía (14 de Abril de 2014). Las mujeres cobran un 16% que los hombres en la Unión Europea. *ABC Digital* [en línea]. [Fecha de consulta: 10 Enero 2015]. Disponible en <<http://www.abc.es/economia/20140414/abci-mujeres-salarios-hombres-201404141424.html> >

Adecco, notas de prensa, (2014). VIII Perfil Adecco de la Mujer Trabajadora. *Adecco* [en línea]. [fecha de consulta: 09 Enero 2015]. Disponible en: <http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/546.pdf >

Anas Álvarez, M. A. (2009). Formación intercultural: trabajando en equipos multiculturales.

Asamblea Plenaria del Consejo Empresarial de América Latina (2014). Mónica Oriol se opone a contratar a mujeres en edad fértil [Vídeo]. Fecha de Consulta: 9 Enero 2015. Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=h7yW4Ei7hwE> >

Bastida Domínguez, M. (2007). ¿ Una barrera de cristal?. *Capital Humano*, (207), 68-76

Cardona, J. M. (2007). El “gato encerrado” en el desarrollo de directivos. *Capital Humano*, 206, 46-52

Cinca, A. N., Díez, M. G., y de Molina, J. L. M. (1989). La incorporación de la mujer al mercado de trabajo en España: participación y ocupación. *Moneda y Crédito*, (188), 243-289.

Delgado, L. G. (2012) El gerente del siglo XXI ante la multiculturalidad.

Díaz-Polanco, H. (2005). Etnofagia y multiculturalismo. *Revista Memoria*, 200.

Domingo, P. B. (2010). La educación de la mujer española en el siglo XIX. *Historia de la Educación*, 8.

Donoso, E., y Carvajal, J. (2009). Reducción de la fecundidad y envejecimiento de la población de mujeres chilenas en edad fértil: 1990-2004. *Revista médica de Chile*, 137(6), 766-773.

Eagly, A. H., y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.

Echevarría, S. G. (2002). Modelos de gestión de la empresa multinacional. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (799), 55-70.

García Echevarría, S. (1996). La globalización de la economía como motor de cambio económico-social y empresarial. *Globalización y gobierno de empresas*, 3, 5-20.

García-Retamero, R., y López-Zafra, E. (2006). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex roles*, 55(1-2), 51-61.

Godoy, L., y Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. *Psykhé* (Santiago), 18(2), 51-64.

Gómez, S., y Marti, C. (2004). *La incorporación de la mujer al mercado laboral: implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia*. (No. D/557). IESE Business School.

Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, (16), 56-63.

Guzmán, V. y Mauro, A. (1999). Cambios generacionales en las trayectorias laborales de las mujeres.

Helgesen, S. (1990). *The female advantage*. Nueva York: Doubleday.

Heredia, E. B., Tala, M. S. C., y López, A. R. (2000). Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad.

Instituto de la mujer: < <http://www.inmujer.gob.es> >

Instituto Nacional de Estadística: <<http://www.ine.es> >

Instituto Nacional de Estadística, notas de prensa, (2013). Estadística de Nulidades, Separaciones y Divorcios. *INE* [en línea]. [fecha de consulta: 08 Enero 2015]. Disponible en: < <http://www.ine.es/prensa/np800.pdf> >

Mínguez, A. M. (2007). *Familia y empleo de la mujer en los regímenes de bienestar del sur de Europa: incidencia de las políticas familiares y laborales*. (Vol. 246). CIS.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (09 Enero 2015). Datos y cifras del Sistema Universitario Español [en línea]. Disponible en: <<http://www.mecd.gob.es/dctm/sue/datos-y-cifras-sistema-universitario-espanol.pdf?documentId=0901e72b814eed28> >

Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative science quarterly*, 582-589.

Molina, M. E. (2006). Transformaciones Histórico Culturales del Concepto de Maternidad y sus Repercusiones en la Identidad de la Mujer. *Psykhé* (Santiago), 15(2), 93-103.

Moreno, M. B. (2005). Las competencias de las mujeres: Retos para la formación.

Pedraza Ortiz, J. E., y Mejía Restrepo, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(1), 183-193.

Pérez, J. A., y Morales, J. F. (1995). Factores psicosociales que inciden en el acceso de las mujeres a los puestos de dirección. *Memoria de estudio subvencionado por el Instituto de la Mujer, convocatoria, 7-5*.

Placer, D. (19 de Octubre de 2014). El cazatalentos contra Mónica de Oriol: "Para ciertos puestos, sólo contrato mujeres". *Economía Digital* [en línea]. [Fecha de consulta: 9 Enero 2015]. Disponible en:

<http://www.economiadigital.es/es/notices/2014/10/el_cazatalentos_contra_monica_de_oriol_para_ciertos_cargos_solo_contrato_mujeres_60735.php>

Real Academia Española: < <http://www.rae.es> >

Rigueiro, A. (25 de Enero de 2015) Las mujeres tienen más formación que los hombres pero logran peores empleos. *Antena 3* [en línea]. [Fecha de consulta: 10 Abril 2015]. Disponible en < http://www.antena3.com/noticias/sociedad/mujeres-tienen-mas-formacion-que-hombres-pero-logran-peores-empleos_2015012500070.html >

Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A., y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*,17(2), 167-182.

Selva, C., Sahagún, M. A., y Pallarès, S. (2011). Estudios sobre Trayectoria Profesional y Acceso de la Mujer a Cargos Directivos: un Análisis Bibliométrico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 227-242.

Torns, T. (2001). La doble presencia: ¿una propuesta para lograr la conciliación?. *Ponencia presentada en las Jornadas Doble jornada, doble presencia, Pamplona*.

7. Anexos.

- Estructura base de preguntas de la que se partió en el desarrollo de las entrevistas.

Situación y contexto: Explicar a la entrevistada el objetivo de nuestro estudio.

“Como ya sabe, queremos estudiar el papel de la mujer en la gestión de la diversidad cultural. Debido a la internacionalización y globalización de las empresas queremos conocer si la mujer, dado el perfil característico del género, puede aportar algún valor añadido en el nuevo campo de la gestión de la diversidad cultural. Dentro de esta diversidad cultural trataremos de centrarnos en los equipos humanos y la convivencia de las diferentes culturas.

El objetivo de esta entrevista es poder escuchar su experiencia respecto a su rol como mujer en esta situación (según corresponda) respondiendo a preguntas de libre estructura. Para concretar, serían relevantes las dificultades que puede asociar a su género, si es que las encontró; las culturas más dispares y con las que resultaron más complejas de lidiar así como las más sencillas; también la influencia de su rango y mayor autoridad en estos entornos, etc. Para hacer este análisis más sencillo, iremos pasando por distintos bloques en los cuales se agrupan los temas a tratar.

Con este proceso trataremos de analizar si alguno de sus rasgos femeninos pudo ayudar en estas situaciones, confirmando así si la mujer puede aportar valor añadido en este tipo de gestión.”

Fases de la entrevista: Preguntas de las que partir el proceso.

No se tratará de ir pregunta a pregunta pero si de obtener la información necesaria para responder a los siguientes puntos:

BLOQUE I: Perfil de la entrevistada y la empresa

1. Antes de empezar, podría describirnos brevemente:

- Edad (si no es indiscreción)
- Estudios
- Situación familiar
- Empresa para la que trabaja y su puesto actual/que ocupó en ella
- Antigüedad en la empresa
- Años de experiencia en su puesto
- Sus principales responsabilidades

En caso de las situaciones S3 y S4:

- País en el que está/estuvo como expatriada
- Duración de su estancia
- Principales motivos para esta expatriación

2. Comentarios sobre la empresa y su carácter internacional

- ¿Considera a su empresa una compañía internacional?
- Número de empleados nacionales e internacionales a nivel nacional y su oficina-departamento
- Posibilidad de traslados internacionales para empleados / programas de intercambio entre oficinas;
En caso de las situaciones S3 y S4: ¿por cuál optó?

BLOQUE II: La diversidad cultural en su departamento

- ¿Considera la gestión de la diversidad cultural una parte importante de su labor en la empresa durante ese tiempo?
- ¿Es un objetivo establecido por la empresa? ¿se aplicó en su departamento?
- ¿Cree que esta diversidad aporta un valor?, es decir, ¿qué beneficios vs qué dificultades?
- ¿Cuáles han sido las ocasiones más relevantes en las que tuvo que gestionar un equipo humano multicultural?
- ¿Qué culturas se veían involucradas? ¿Qué edades tenían los involucrados?

En caso de las situaciones S3 y S4:

- ¿Fue la cultura del país en el que estuvo la única con la que tuvo que convivir? ¿Hubo más personas internacionales con usted?

BLOQUE III: La gestión de la diversidad cultural

- A la hora de enfrentarse a un equipo multicultural: ¿Qué parte del proceso encuentra más complicado?
¿Al principio? Cuando acaba de llegar.
¿Durante el proceso? Cuando se ha distribuido el trabajo.
¿Al final? Cuando se debe presentar el trabajo realizado.
- ¿Considera algunas culturas más fáciles de tratar que otras? ¿En qué se diferencian?
- Ante las complicaciones: ¿Le ha ayudado alguna de sus cualidades como mujer a combatir el conflicto de ese momento?
- ¿Qué cualidades han sido? ¿Las percibe usted como tipificadas al género femenino?
- ¿Cómo cree que un hombre habría actuado si estuviera en su lugar?
En caso de la situación S3 y S4: ¿Y un hombre de cultura española?

BLOQUE IV: La gestión de la diversidad cultural y la mujer

- ¿Cree que su propia experiencia le ha hecho cambiar su forma de gestión? ¿cree que ha mejorado/desarrollado alguna cualidad? ¿Le ha enriquecido personalmente?
- ¿Ha recibido formación por parte de la empresa para mejorar en este ámbito?

- ¿Qué características cree necesarias para conseguir una óptima gestión de la diversidad cultural? (descripción del perfil ideal) ¿Cree que las mujeres tienen dichas características?
- ¿Cómo piensa que va a evolucionar en el corto plazo este tipo de gestión?
- Que le recomendaría / aconsejaría a una mujer que se enfrenta por primera vez a este nuevo entorno multicultural.
- Con todo esto, ¿afirmaría que la mujer aporta un valor añadido en este campo? ¿Por qué?