
CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

A partir de las oportunidades educativas generadas en México, la mujer en los años sesenta comenzaba a destacar en las actividades labores siendo hasta los años ochenta, en que ésta se enfocó en las áreas comerciales y de servicios, tendencia que se hizo notar en gran medida en las grandes metrópolis y consecuentemente en las rurales (Chávez, 1999).

En la década de los noventa el Fondo de Población de la Organización de las Naciones Unidas (FNUAP), realizó un estudio a mujeres económicamente activas de diez países americanos. El porcentaje de mujeres tuvo un aumento significativo, mientras que en los hombres no hubieron cambios y en algunos casos se registró un descenso (Chávez, 1999).

Una situación similar ocurría en México, las mujeres económicamente activas en el 2001 abarcaron el 33 por ciento de la población, siendo que para niveles directivos sólo el 14 por ciento. En los niveles administrativos, finanzas, negocios y recursos humanos conformaron un 5% de las mujeres en 1994, notándose en 1997 un aumento significativo del 7% (Zabludovsky, 2001). Por lo mencionado, se considera a la educación como un factor de estrategia que incorpora a la mujer en el mercado laboral y en puestos importantes

de trabajo (citado en Chávez, 1999). Además, ésta ha comenzado a tomar el lugar que le corresponde por su número y habilidades.

Guadalupe Espinoza, Coordinadora Regional del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas de la Mujer (UNIFEM) (citado en Chávez, 1999, p. 216) se ha dedicado a potenciar las capacidades femeninas, aunque comenta que la igualdad en el mundo aún no se ha logrado por completo. Existe todavía la cultura de mantener a la mujer en un segundo plano dudando de sus capacidades y habilidades, ocasionado por el machismo que ha desmeritado su condición.

Para mejorar el progreso de la mujer en el mercado laboral se ha utilizado el término filosófico “igualdad de oportunidades” (IO), con la que se trata de evitar la discriminación de la mujer y hacer a un lado los estereotipos que se han establecido a través del tiempo. Un elemento importante para esta alternativa consiste, en el cambio de las tendencias demográficas (fuerza laboral) y el impacto que pueda tener en los colaboradores (Cassell, 1997).

En estos momentos el mercado laboral se dirige hacia una vertiente basada en las habilidades femeninas, además de buscar personal de calidad (Cassell, 1997). Es decir; los estímulos que llevan a incrementar el número de mujeres en posiciones administrativas se debe principalmente, a que cada día están más capacitadas y que las organizaciones buscan personal calificado (Zabludovsky, 2001).

Diversos autores han escrito sobre la manera diferente en que el hombre y la mujer se comunican, dirigen, negocian, entre otras actividades. Resulta positivo celebrar las diferencias y variadas perspectivas entre ambos sexos, ya que se pretende encontrar un equilibrio laboral que ocasione una flexibilidad para trabajar bien con hombres y mujeres (B., Donna L. y B., Lynn M., 1997). Para ello, Silva Sánchez Alcántara, Presidenta de la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad afirma que “en el trabajo no cuenta si eres hombre o mujer, lo que importa es la capacidad, preparación y el esfuerzo de cada persona” (Bermea, 1998, p. 264).

En el desarrollo de este apartado se definirán las variables de liderazgo, toma de decisiones y percepción de roles, mismas que servirán de análisis en la presente tesis. Enfocadas cada una de estas en la forma en que la mujer ejecutiva las lleva a la práctica, las ventajas que ocasiona en la organización y en los colaboradores.

2.1 Puestos gerenciales

Para esta investigación se considera importante definir el término ejecutivo o niveles gerenciales ya que según Hampton (1989) estos se clasifican en los puntos que a continuación se citan.

2.1.1 *Tipos de puestos gerenciales*

Estos se caracterizan por el nivel de jerarquía que ocupan y el grado en que están especializados.

a) *Por su jerarquía*

Se dividen en supervisor, nivel medio y alta dirección (gerencial). Los supervisores como su nombre lo indica vigilan las operaciones de determinado grupo de personas, una sección o departamento, cuidando que se cumplan las metas organizacionales y sus políticas. Estructuralmente se encuentran situados por arriba de aquellos colaboradores que no realizan tareas de supervisión (Hampton, 1989).

Así también, los gerentes de nivel medio poseen responsabilidades similares al anterior, aunque estos además, se relacionan laboralmente con personas fuera de su departamento, por medio de contactos laterales y diagonales dentro de la organización para llevar a cabo sus planes y actividades. En cambio los gerentes de alta dirección tienen responsabilidades más generales y amplias interacciones. Fungen como representantes ante otras organizaciones con las cuales tienen tratos.

b) *Por el grado de especialización*

Los gerentes funcionales son aquellos a los que se les asignan actividades o responsabilidades que puedan afectar a una organización por ejemplo: en el área de

compras, recursos humanos, auditoría y mantenimiento, entre otros. Las responsabilidades amplias y multifuncionales son asignadas a los gerentes generales, que tienen a su cargo una división de la compañía o a toda la compañía.

Conclusión del apartado

Este trabajo de investigación se refiere a la mujer ejecutiva en la Industria Hotelera, la cual tenga a su cargo las áreas de recursos humanos, ventas, grupos y banquetes y relaciones públicas. Con lo anterior, se clasifican en gerentes funcionales por su grado de especialización (afectando directamente al hotel en cualquier decisión que tomen) y en gerentes de nivel medio por el nivel de jerarquía que ocupan.

2.2 Funciones gerenciales

Para Hampton (1989) los gerentes desempeñan funciones interpersonales, informacionales y decisionales.

2.2.1 Funciones interpersonales

Corresponden los papeles de representante, enlace y líder. La función de enlace se refiere, a las conexiones que el gerente tiene con otros individuos que son de utilidad para vincular a la compañía con el ambiente exterior. A su vez, funge como representante de su organización ante dichos contactos. Debido al enfoque de la presente investigación se

analizará el liderazgo de manera más extensa siendo tema de mayor interés (Hampton, 1989).

2.2.1.1 Liderazgo

Robbins y De Cenzo (1996) define a los líderes como aquellas personas que son capaces de: influir en otros, de trazar la dirección de un plan manteniendo los objetivos y visiones claras y de discernir cual será el mejor camino para lograr sus metas. En otras palabras, son aquellos que caminan junto con su equipo de trabajo hacia los fines establecidos. Además, el líder debe conocer y comprender las conductas de sus colaboradores ya que éstos poseen diferentes habilidades, por lo que éste debe considerar un sistema de liderazgo que se adapte mejor a las necesidades (Cortés, 2002).

Aunque no todas las personas poseen la capacidad de liderazgo, existen seis rasgos que permiten identificar la diferencia entre una persona líder y otra no líder como son: el impulso, deseo de dirigir, honestidad e integridad, auto-confianza, inteligencia y conocimiento relacionado con el puesto (Hellriegel, et al., 1998).

En sí el liderazgo se define como “el proceso interpersonal en virtud del cual los gerentes influyen en los empleados para llevar a cabo metas establecidas de tareas” (Hampton, 1989, p. 469). Con ello, se pretende que los individuos se sientan comprometidos a lograr sus objetivos, que se identifiquen con la compañía y que el trabajo sea parte importante en sus vidas (Hampton, 1989).

Las características principales de los líderes exitosos según Jonson y Brinker (Hellriegel, et al., 1998) se basan: en la creación de una nueva visión que el líder comparte, logrando que las personas se comprometan con las metas y valores del mismo. Ya que lo anterior brinda a los colaboradores seguridad y éxito, por lo que se requiere de una comunicación eficaz para lograrlo.

Así también éstos deslindan responsabilidades (empowerment) a los colaboradores responsables. Estos tomarán decisiones que estén de acuerdo con las metas personales y en especial con la organización, dichas metas probablemente sean las que ellos mismos hayan conformado. Por último el conocimiento de sí mismos, los líderes reconocen sus debilidades y fortalezas, por lo que tienden a relacionarse con personas que compensen sus debilidades (citado en Hellriegel, et al., 1998).

2.2.1.2 Estilos de liderazgos

Un estudio realizado por The International Women's Forum se encontraron diferencias en la forma de liderazgo utilizado por los hombres (transaccional) y mujeres (transformacional) (Rosener, 1990). A su vez Burns y Bass (citado en Comer et al., 1995) aportaron a la literatura y a la práctica estos conceptos multidimensionales, ya que en ocasiones los líderes utilizan ambos estilos ya que se complementan mutuamente.

a. Liderazgo Transformacional

Un líder de tipo transformacional tiene la habilidad de brindar apoyo a los requerimientos de las personas, logrando que éstos sobrepasen sus propias expectativas y metas. Esta forma de liderazgo se caracteriza básicamente por el proceso de moldeado de los subordinados, por medio de un ambiente de motivación e involucrándolos con la organización (Comer et al., 1995). Es decir; convertir a los subordinados en líderes autodirigidos (Hellriegel, et al., 1999).

El factor que integra el modelo del líder transformacional es: el carisma, aquella persona que lo posee crea sentimientos de estimación, afecto, admiración, respeto y confianza en sus colaboradores. Estos líderes también demuestran su entusiasmo por medio de emociones, de la fe, entre otros. Así mismo estimulan nuevas formas de pensar rechazando el conformismo y mantienen una relación estrecha con cada individuo (Comer et al., 1995).

Estas características de los líderes, necesitan del apoyo de métodos adecuados para causar un efecto profundo sobre sus seguidores. En la Figura 1 se indican los comportamientos de los líderes, las reacciones de los seguidores y los efectos provocados en la organización. Es importante recalcar, que los efectos de esta forma de liderazgo utilizado básicamente por la mujer, benefician en gran medida al individuo y consecuentemente a la organización (Hellriegel et al., 1999).

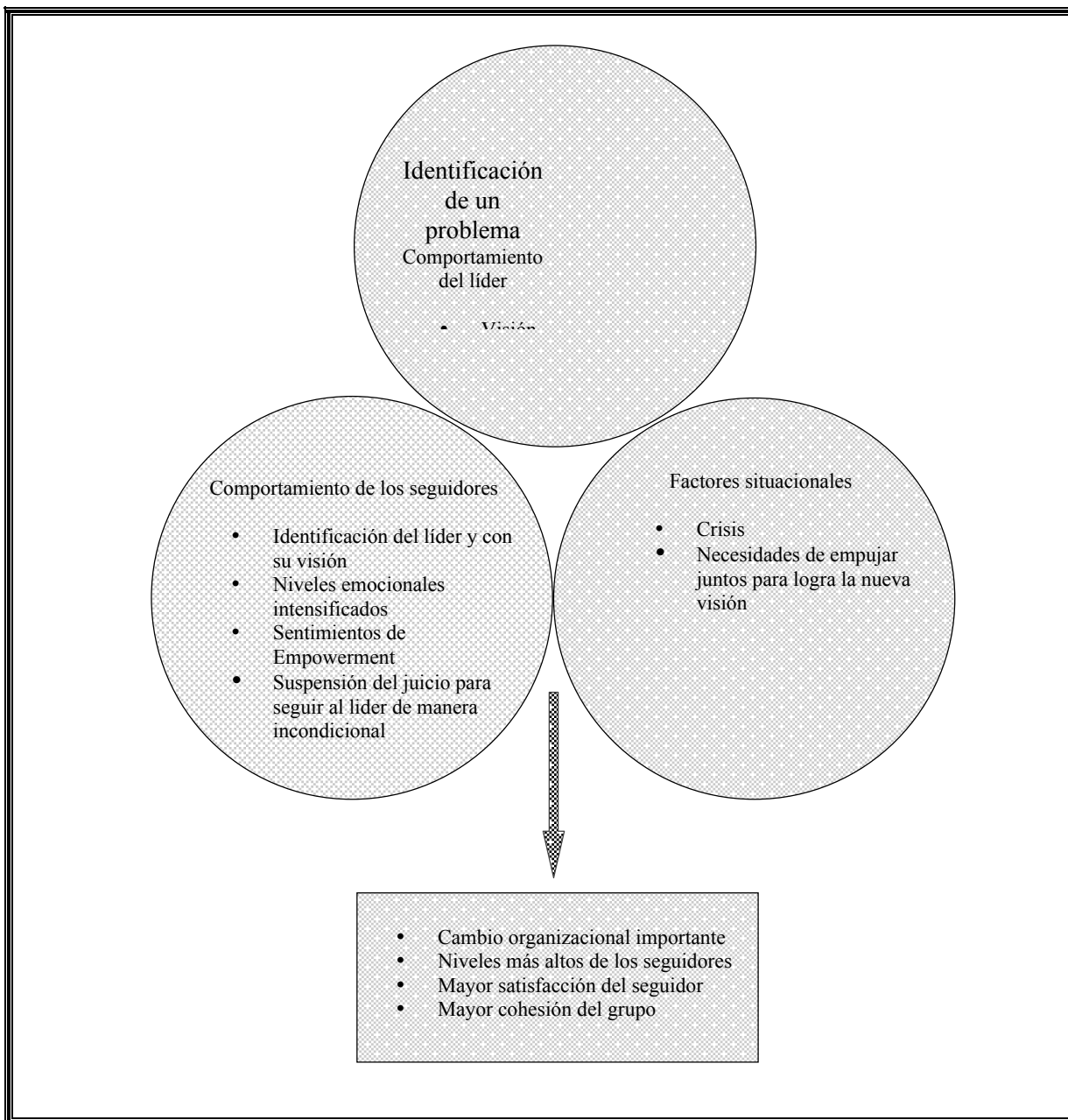


Figura 1. Modelo de Liderazgo Transformacional

Fuente: Hellriegel et al., 1999.

Cabe mencionar, que el liderazgo transformacional tiene mayor efecto cuando la organización está comenzando o es nueva o bien, que se encuentre amenazada. Los dilemas

a los que se enfrenten estas compañías requieren de líderes con las características y comportamientos que han sido citados en párrafos anteriores (Hellriegel et al., 1999).

b. Liderazgo transaccional

Ahora bien, los líderes transaccionales utilizan el poder derivado de las recompensas y castigos para influir sobre sus seguidores (Hellriegel et al., 1999). Bass hace referencia a esta segunda dimensión, como a aquellas actividades que el individuo realiza fuera del curso de acción, es decir; sólo reconoce las fallas cometidas sin tomar en cuenta el desempeño en general (citado en Comer et al., 1995).

A diferencia del liderazgo femenino, los líderes transaccionales carecen de un espíritu emocional hacia las personas. En cambio éstos mantienen un intercambio contractual en el cual, deben seguir una serie de instrucciones para obtener un salario (Hellriegel et al., 1999). Ambos estilos no deben ser vistos como métodos para alcanzar los objetivos.

Los resultados obtenidos en un estudio a administradores de la compañía Federal Express, indicaron que el liderazgo transformacional comparado con el transaccional se encuentra estrechamente relacionado con los siguientes puntos (Robbins y De Censo, 1996):

- Disminución en el índice de rotación de personal
- Personal motivado

Aumento en la productividad

Satisfacción de los colaboradores

- Mejoramiento en la imagen corporativa
- El gerente se integra a los objetivos corporativos y a las nuevas ideas de negocios para el personal.

Leticia Narváez presidenta de la Asociación Mexicana de la Mujer Ejecutiva (AMME) (citado en Cortés, 2002), considera que la situación actual de la mujer ejecutiva en México sigue encaminándose a niveles medios y bajos. También comentó, que para que una mujer pueda convertirse en líder debe tener un constante deseo de superación, entusiasmo y ganas de salir adelante. Además éstas se caracterizan por ser responsables, leales al trabajo y con una gran capacidad analítica. Sin olvidar que las mismas, utilizan la empatía como elemento clave para llegar a ser líder.

c. Liderazgo por género

Si se considera al liderazgo por género, se pueden encontrar algunas diferencias en los siguientes rubros: Estilo Operativo, Estructura Organizacional, Objetivo Básico, Estilo de solución de problemas y Características claves (Cuadro 1). En todos estos el hombre se caracteriza por formar un mundo jerárquico y piramidal, mientras que la mujer maneja los sentimientos y la integración del ser humano. Según Kasuga considera que "ambas formas de gestión son necesarias para la sobre vivencia de la sociedad" es decir; se complementan obteniéndose resultados poderosos e integrales (citado en Cortés, 2002, pp. 4).

Cuadro 1. Liderazgo por género

Estilo Operativo

Masculino (M): jerárquico, se basa en el poder o la capacidad y su inteligencia se dirige a objetivos concretos.

Femenino (F): busca la integración, se basa en las relaciones y su inteligencia tiende a ser emocional y sensible.

Estructura Organizacional

M: crea estructuras piramidales (tipo militar).

F: crea redes (tipo familiar).

Objetivo básico

M: dirige al grupo a un objetivo determinado (su forma de entender al logro es "ganar o perder").

F: se maneja por motivos y objetivos integrales, considerando al ser humano.

Estilo de solución de problemas

M: Determinante: se resuelve o no se resuelve, se gana o se pierde, conviene o no conviene; según consideraciones de costo beneficio.

F: Integral: resuelve por medio de pequeñas soluciones, uniendo respuestas y sumando capacidades.

Características Claves

M: Pensamiento Analítico, lineal e implementa con datos, números, fechas y costos.

F: Pensamiento múltiple, mayor sensibilidad. Busca el manejo de relaciones, la comunicación y la participación de las personas para generar respuestas.

Fuente: Cortés 2002, Septiembre 2

Finalmente, se considera importante aprovechar las ventajas que conlleva el ser mujer, no sólo para sobresalir en el trabajo sino también en el Mundo (Bermea, 1998). El liderazgo femenino según lo antes mencionado, beneficia enormemente a la organización, aunque es necesario llevar a cabo una evaluación de los efectos que puede ocasionar en la Industria Hotelera en México, debido a la escasez de estudios sobre el tema.

2.2.2 Funciones informacionales

Los gerentes tienen la responsabilidad de transmitir a los miembros de la compañía la información recabada sobre las actividades que éstos tienen a su cargo. También, deben informar de colaborador a colaborador las cuestiones de prioridad o preferencias. Simultáneamente, el gerente no sólo obtiene información sino que a su vez da a conocer aspectos favorables de la empresa ante otras personas (Hampton, 1989).

2.2.3 Funciones decisionales

Toda persona que decide iniciar un negocio (empresario) se enfrenta a diversas dificultades.

Para ello, actúa como solucionador de problemas reaccionando ante los conflictos que no permiten el desempeño normal o esperado. También, toma decisiones sobre cómo el tiempo, dinero, materiales, horas de trabajo y otros recursos serán utilizados para compensar las necesidades de la compañía. Manejando estos recursos en el tiempo real; es decir, el gerente realiza negociaciones que beneficien a la empresa por medio de acuerdos (Hampton, 1989).

2.2.3.1. Toma de decisiones

Cuando en la mujer recae la responsabilidad de toma de decisiones, el impacto de las mismas posee una dimensión social que éstas a su vez, lo relacionan directamente con las secuelas que puedan tener sobre su familia, las personas con las que se relaciona y su medio ambiente (Bermea, 1998). En un estudio realizado en Inglaterra a hombres y mujeres de niveles administrativos medios, se describió a la mujer con el término "familiarización", en cambio el hombre se caracterizaron por adoptar un estilo imparcial, analítico y sistemático, así también de ser poco confidente y dictador (Rigg y Sparrow, 1994).

La participación de los hombres y mujeres en la toma de decisiones, se refleja como elemento básico para el ejercicio del poder (Bermea, 1998). En ocasiones la principal diferencia laboral no representan los hombres, sino las mismas mujeres. La mujer exitosa algunas veces es objeto de envidias por amigos o compañeros de trabajo, por lo que tiende a ejercer el poder de manera dura, exigente e inflexibles con otras mujeres (Hernández y Riva Palacio, 1996).

Este comportamiento humano lo explica Victor Hugo cuando dijo que “la envidia es una confesión de inferioridad”. Las relaciones con los antiguos colegas se ve afectada por el éxito de otro, “cualquiera puede compartir el sufrimiento de un amigo, pero se requiere mucha calidad humana para compartir su éxito” Oscar Wilde (citado en Hernández y Riva Palacio, 1996).

La calidad de las decisiones está estrechamente relacionado con el éxito y fracaso de cualquier organismo. Por lo que, en el proceso de toma de decisiones (Figura 2) se analizan las ventajas y desventajas de las posibles soluciones al problema, eligiendo la que mejor se adapte al mismo y a los intereses de la compañía (Robbins y De Cenzo, 1996).

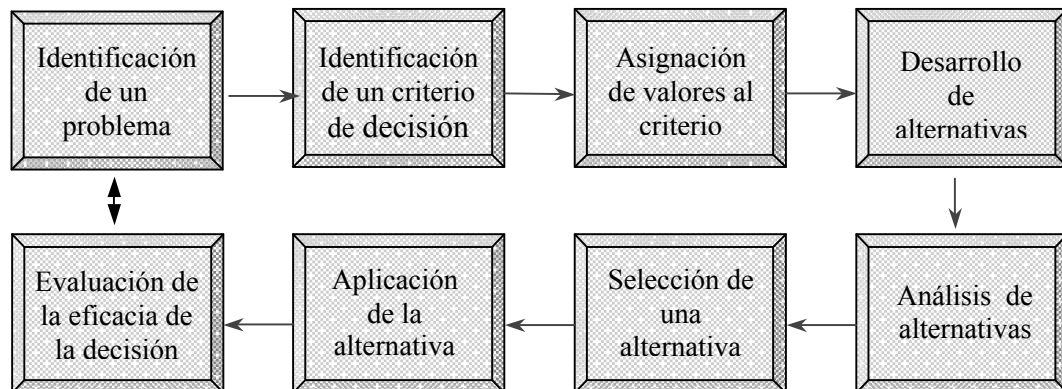


Figura 2. Proceso de Toma de Decisiones

Fuente: Robbins y De Cenzo, 1996.

Robbins y De Cenzo (1996), consideran la toma de decisiones como un plan de contingencia ante los diferentes tipos de problemas que se presentan. Por ejemplo: los problemas bien estructurados son directos y fáciles de definir en cambio los mal estructurados son nuevos e inusuales. Para los primeros, se han establecido decisiones

programadas en base al número de veces en que se repita cierto problema, el administrador recurrirá a reglas o políticas de la organización que le permitan darle solución.

A medida que las personas ascienden en la jerarquía organizacional, se enfrentan a problemas que requieren mayor tiempo para remediarlos y que presentan mayor problemática. Los gerentes deslindan a los niveles inferiores los problemas repetitivos, ya que, estos se apoyan en soluciones anteriores o bien en los estándares que servirán de guía para otros administradores (Robbins y De Cenzo, 1996).

Los autores consideran que la ventaja de las decisiones programadas, es la eficiencia organizacional a niveles operacionales y la disminución de la necesidad de los administradores. En los niveles ejecutivos es imposible llevar a cabo un proceso similar, debido a la naturaleza de las contrariedades que se presentan.

Robbins y De Cenzo mencionan que en la actualidad muchas de las decisiones que se toman a niveles gerenciales son de manera grupal. La frase “Dos cabezas piensan más que una” hace referencia a que varias personas proporcionan mayor cantidad de información, experiencias y perspectivas, que una sola, generándose un sin número de alternativas.

Así mismo, comentaron que esta forma de decisión incrementa la aceptación de la solución y permite que se perciba como un proceso legítimo, teniéndose la seguridad que la decisión ha sido consultada con otros. Cuando ésta proviene de la resolución de una sola persona, se puede pensar que se tomó de manera autocrática y arbitrariamente.

El grupo tomador de decisiones puede estar conformado por hombres y mujeres. Brooks (1999) realizó una serie de entrevistas a hombres para conocer la impresión que tuvieron al trabajar con mujeres. Algunos demostraron apatía ya que las consideran de personalidad voluble, en cambio otros, las consideran muy capaces “Las mujeres son mejores para trabajar en equipo. Ponen más atención en los detalles y se organizan mejor.” (Brooks, 1999, p.217).

2.3. Percepción de Roles

Las personas en una organización (administradores, supervisores, colaboradores entre otros) describen una misma situación de diferentes maneras, es decir; la forma en que éstos la perciben varía dependiendo de las posiciones de los mismos. Es por esto, que se refiere al término percepción como “al proceso activo de percibir la realidad y de organizarla en interpretaciones o visiones sensatas” (Gordon, 1997, p.29).

Para entender el proceso de percepción se aluden a las visiones psicológicas y de contexto social, que dividen a dicho proceso en dos partes:

- a) La atención de las sensaciones

Las sensaciones se producen a través de los distintos estímulos que ocurren de manera cotidiana. Por lo general, se atienden a estímulos mayores, muy intensos, en constante movimiento, repetitivos, novedosos o muy conocidos; como por ejemplo: el timbrar del teléfono emite sonidos fuertes y constantes (Gordon, 1997).

Así también, las sensaciones se relacionan con el estado interno (estado de ánimo) y con las experiencias culturales de las personas, ya que los antecedentes culturales pueden distorsionar las percepciones. Estos aspectos cambian a partir de las experiencias, motivación y la personalidad de cada persona (Gordon, 1997).

b) Organización de las sensaciones

El cerebro organiza los estímulos para que éstos obtengan sentido, ya sea de similitud, proximidad, cierre, continuación y sencillez.

- *Similitud: en el trabajo las personas que visten formalmente suelen pertenecer a las filas de los gerentes o profesionales, mientras quienes visten de manera informal suelen ser obreros u oficinistas.*
- *Proximidad: un administrador podría evaluar la actitud de un empleado en base a las personas con las que se relacionan.*
- *Cierre: en la compra de un producto suponemos que una garantía y servicios van unidos a la compra.*

- *Continuación: en base a resultados anteriores, un administrador supone que el empleado seguirá aceptando ciertas condiciones laborales (muchas horas de trabajo, salario bajo) o que demostrará lealtad o liderazgo.*
- *Sencillez: los administradores tratan de reducir los problemas laborales a sus componentes más simples, sin considerar una mala supervisión, las fallas del equipo y las inadecuadas políticas organizacionales.*

Fuente: Gordon, Judith R., 1997.

La apreciación de la toma de decisiones por parte de la mujer se manifiesta por medio del acercamiento con la gente, refleja un entendimiento (empatía) y procura el desarrollo de los mismos. De manera contraria, la percepción masculina tiende a ser paternalista y protectora con su equipo de trabajo, marca una distancia entre ellos y actúa con mucha autoridad (Rigg y Sparrow, 1994).

Por otro lado, la mujer se caracteriza por el desenvolvimiento laboral en equipo es decir; se considera como orientadora de personas ya que trabaja a través de otros (colaboradores, clientes y conciliadores). Así mismo, interpreta al trabajo en conjunto como lluvia de aportaciones. La gerencia varonil se maneja de manera más sistemática, ya que tiende a ser más político o burocrático (Rigg y Sparrow, 1994). Para estos el trabajo en equipo es considerado como “dejar que el líder guíe y seguirlo” (Still, 1994, p.4).

Con respecto a las relaciones con el cliente, la mujer se entiende de mejor manera con gente joven y con las necesidades de los diferentes grupos étnicos, a diferencia de los

hombres que crean una distancia entre estos. Además, la mujer muestra una mayor disponibilidad al brindar el servicio (Rigg y Sparrow, 1994).

Para las organizaciones resulta complicado la integración de un gran número de mujeres a nivel directivo, debido a que se distinguen las cuestiones de maternidad y la volubilidad de emociones como aspectos problemáticos. Por lo que, se consideran un número pequeño de ellas para contratación (Still, 1994).

2.3.1. Hombre y Mujer

Constantemente se han escuchado comparaciones sobre el comportamiento entre hombres y mujeres. Adrienne Mendell (citado en Brooks, 1999) menciona, que el hombre en algunos aspectos tiende a tomar la iniciativa y la mujer espera recibir instrucciones. Por ejemplo: a los hombres no les agrada pedir ayuda cuando se refiere a una dirección, prefieren aventurarse, lo que ocurre de forma contraria con las mujeres.

Brooks (1999) comenta en algunas entrevistas realizadas a mujeres, que estas consideran que el trabajar con hombres tiene aspectos favorables. De manera contraria uno de ellos afirma: “Todos somos iguales. A todos nos seleccionaron con base en nuestras aptitudes y habilidades para hacer el trabajo.” (Brooks, 1999 p.217).

2.3.2. *La mujer en el sector hotelero*

En entrevistas realizadas a mujeres de distintos hoteles en los Estados Unidos, se menciona que la mujer es poco valorada en el sector hotelero. Aunque, es considerada como una fuerza potencial de trabajo a niveles administrativos u operacionales. La promoción de la mujer a niveles organizacionales, se basa principalmente en factores externos del ambiente operacional y del desarrollo de estrategias (Maxwell, 1997).

Así también, el desarrollo profesional de la ejecutiva se ve afectado principalmente por los inconvenientes que presentan los diferentes roles que cumple (la familia y el trabajo), por políticas establecidas por las organizaciones y la escasez de oportunidades. La percepción de estas barreras depende del tipo de puesto, de los años de experiencia, del estado civil y de la maternidad (Zabludovsky, 2001).

Estudios previos han considerado, algunas perspectivas sobre las barreras que impiden el crecimiento profesional de la mujer. Para ello, se consideran los compromisos laborales y personales de la mujer así como: el entorno familiar, la responsabilidad maternal y con su matrimonio. Por otro lado las habilidades, destrezas y el deseo de alcanzar niveles ejecutivos conforman los factores personales. La cultura organizacional en ocasiones entorpecen las oportunidades laborales (Gráfica 3) (Omar y Davidson, 2001).

Finalmente, las mujeres ejecutivas logran con dificultad un crecimiento profesional. Aunque el trabajo que desempeñan hombres y mujeres, no deben ser analizados de forma separada. Mientras los seres humanos y las compañías cambien, todo los demás aspectos

sociales cambiarán a su vez, por medio de una organización adecuada (Omar y Davidson, 2001).

Para que un administrador, dirija a una población de colaboradores multinacional o pluricultural debe ser un líder sensible, innovador y participativo. Que sea capaz de comunicarse entre las culturas. Para así, elegir un estilo de liderazgo adecuado y evitando así, que existan distorsiones de las percepciones (Gordon, 1997).

Conclusión del apartado

En resumen, las variables que se utilizarán para el desarrollo de esta investigación, muestran una reacción diferente en el desempeño laboral de hombres y mujeres. Así mismo, ocasionan efectos distintos en los colaboradores y consecuentemente en la compañía. Cabe mencionar, que ninguno de estos efectos posee mayor beneficio si no que se considera necesario encontrar un equilibrio.